



# Financiamento e Desempenho Organizacional- estudos de caso em ONGD Portuguesas

Por

Filipa Catarina Martins Teixeira

Dissertação de Mestrado em Gestão e Internacionalização de Empresas

Orientada por

Prof. Doutora Marisa R. Ferreira

Mestre Amélia Oliveira Carvalho

2014

## **Agradecimentos**

Numa das minhas investigações, ainda na fase inicial, sem perceber bem a aceção da menção, tive a oportunidade de ler a citação de um indivíduo que referia que uma dissertação de mestrado apesar do processo solitário a que qualquer investigador está destinado, reúne contributos de várias pessoas. Tal opinião é de facto tão verdadeira quanto sentida, pois a conquista por este lugar de excelência e a conclusão desta etapa deve-se à disponibilidade e participação de várias pessoas. Todas elas me ajudaram a ultrapassar os obstáculos encontrados, e de uma forma ou outra, contribuíram para este projeto.

O especial agradecimento vai para as minhas orientadoras, à Professora Doutora Marisa R. Ferreira e Mestre Amélia Carvalho pela dedicação, ensinamentos, críticas e motivações. Sem elas este objetivo seria impossível de alcançar. Agradeço a preciosa ajuda na definição do objeto de estudo, a exigência de método e rigor, a incansável orientação científica e os oportunos conselhos e cedência de alguma bibliografia.

Gostaria também de agradecer às organizações que colaboraram comigo para a elaboração deste trabalho e mostrar-lhes o meu agrado pelo papel que desempenham na sociedade.

Sou muito grata a todos os meus familiares pelo incentivo ao longo deste percurso tão árduo. As incondicionalidades da vida tornam-nos mais fortes e capazes de ultrapassar objetivos, alcançando as metas.

O meu profundo e sentido agradecimento a todas as pessoas que contribuíram para a concretização desta dissertação, estimulando-me intelectualmente e emocionalmente.

## **Resumo**

Com esta dissertação pretende-se saber qual a relação existente entre o financiamento e o desempenho das Organizações Não-governamentais para o Desenvolvimento (ONGD), ou seja, se um maior financiamento ou uma maior diversidade do mesmo, leva a um melhor desempenho e/ou vice-versa. Pretende-se ainda perceber se a variável dimensão e tempo de existência das organizações têm um impacto no financiamento e consecutivamente no desempenho organizacional.

O crescente aparecimento de Organizações sem Fins Lucrativos (OSFL) proporcionou um aumento no despertar, interrogar e refletir sobre determinados conceitos sobre a gestão destas organizações (Mair & Noboa, 2003). Embora exista um aumento significativo de estudos nesta área, a questão central da análise do financiamento e a sua comparação com o desempenho é ainda pouco explorada.

Para sustentar o objetivo inicial, esta investigação baseia-se num estudo qualitativo de natureza exploratória. As abordagens qualitativas são particularmente úteis em áreas que não estão muito desenvolvidas teoricamente (Edmondson & McManus, 2007), particularmente para o estudo do financiamento nas Organizações Não-governamentais para o Desenvolvimento. Esta metodologia agrupa a análise documental e a realização de entrevistas. Para a recolha de dados qualitativos, serão usadas entrevistas a ONGD de distintas áreas de atuação. A análise qualitativa deverá ser a melhor opção, pois o objetivo para a gestão não é aprovar ou rejeitar pressupostos básicos, mas sim, abrir novos horizontes de investigação e provar determinadas fundamentações.

**Palavras-chave:** Terceiro Setor, ONGD, Financiamento, Desempenho Organizacional

## **Abstract**

This dissertation aims to know the relationship between financing and performance of Non-Governmental Organizations for Development (NGO), which is, if more funding or a greater diversity of it, leads to better performance and / or the inverse. Another objective is to see if the variable size and existence time of organizations have an impact on financing and consecutively in organizational performance.

The increase emergence of Nonprofit Organizations, question and reflect on certain terms about the management of these organizations. Although there is a significant increase of studies in this area, the central issue of financing analysis and its comparison with the performance is still little explored.

To support initial goal, this research is based on a qualitative study of exploratory nature. Qualitative approaches are particularly useful in areas that are not very developed theoretically (Edmondson & McManus, 2007), particularly for the study of financing in Non-governmental Organizations Development. This methodology brings together the documentary analysis and interviews. For the collection of qualitative data will be used interviews with NGO of different areas. The qualitative analysis must be the best option because the goal for management is not to approve or reject the basic assumptions, but to allowed new research horizons and prove certain justifications.

**Keywords:** Third Sector, NGO, Financing and Organizational Performance

## **Siglas**

OSFL - Organizações Sem Fins Lucrativos

ONGD - Organizações Não-governamentais para o Desenvolvimento

RNB- Rendimento Nacional Bruto

EONGD - Estatuto das Organizações Não-governamentais e de Desenvolvimento

IMVF - Instituto Marquês Valle-Flôr

CPLP - Comunidade dos Países de Língua Portuguesa

TS- Terceiro Setor

BSC- Balanced Scorecard

OCFL - Organizações Com Fins Lucrativos

OES- Organizações da Economia Social

INE- Instituto Nacional de Estatística

IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado

IRC – Imposto sobre o rendimento coletivo

PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

APD - Ajuda Pública ao Desenvolvimento

IMVF – Instituto Marquês de Valle-Flôr

E&O – Engenho e Obra

Ataca – Associação de Tutores e Amigos da Criança Africana

PTàD – Projeto Tutores à Distância

SVE - Serviço Voluntário Europeu

# Índice

<b>AGRADECIMENTOS .....</b>	<b>I</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>II</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>III</b>
<b>SIGLAS .....</b>	<b>IV</b>
<b>ÍNDICE .....</b>	<b>V</b>
<b>1.INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1.    PERTINÊNCIA DO ESTUDO .....	1
1.2.    ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	2
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>3</b>
2.1.    TERCEIRO SETOR .....	3
2.1.1.    Conceitos e definição de Terceiro Setor.....	3
2.1.2.    Importância do Terceiro Setor .....	5
2.1.3.    Definição e Caracterização das ONGD.....	7
2.2.    DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DAS OSFL .....	8
2.2.1.    Mensuração do desempenho organizacional.....	11
2.3.    FINANCIAMENTO NAS OSFL .....	14
2.3.1.    Tipos de financiamento .....	14
2.3.2.    Dados sobre o financiamento.....	18
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>21</b>
3.1.    DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....	21
3.2.    FORMULAÇÃO DE HIPÓTESES .....	22
3.3.    METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO .....	25
3.4.    CONTEXTO DO ESTUDO .....	30
<b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS .....</b>	<b>31</b>
4.1.    IMVF - INSTITUTO MARQUÊS VALLE-FLÔR .....	31
4.1.1.    História do IMVF .....	31
4.1.2.    Desempenho organizacional - IMVF .....	31
4.1.3.    Financiamento - IMVF.....	33
4.2. E&O - ENGENHO & OBRA .....	35
4.2.1.    História da Engenho & Obra.....	35
4.2.2.    Desempenho organizacional - E&O .....	35

4.2.3. <i>Financiamento - E&amp;O</i> .....	37
4.3. ATACA - ASSOCIAÇÃO DE TUTORES E AMIGOS DA CRIANÇA AFRICANA .....	38
4.3.1. <i>História da Ataca</i> .....	38
4.3.2. <i>Desempenho organizacional - Ataca</i> .....	39
4.3.3. <i>Financiamento - Ataca</i> .....	40
<b>5.   DISCUSSÃO DE DADOS</b> .....	<b>43</b>
<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>47</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>48</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>55</b>

## **Índice de tabelas**

Tabela 1- Reconhecimento do Terceiro Setor pelos diferentes países .....	1
Tabela 2- Principais indicadores por atividade (2010).....	6
Tabela 3- Estudos sobre a avaliação do desempenho nas OSFL.....	9
Tabela 4- Síntese de hipóteses.....	24
Tabela 5- Seis fontes de evidência: Pontos fortes e Pontos fracos.....	26
Tabela 6- Dimensões de análise do estudo e respectivas questões do guião de entrevista .....	28
Tabela 7 - Análise documental.....	29
Tabela 8- Medidas de avaliação de desempenho – IMVF.....	32
Tabela 9- Tipo de financiamentos - IMVF.....	34
Tabela 10 - Medidas de avaliação de desempenho – E&O .....	36
Tabela 11 - Tipo de financiamentos – E&O.....	38
Tabela 12 - Medidas de avaliação de desempenho – Ataca .....	40
Tabela 13 - Tipo de financiamentos – Ataca.....	42

## **Índice de gráficos**

Gráfico 1- Recursos das OSFL, por atividade.....	19
Gráfico 2- Despesas das OSFL, por atividade.....	19
Gráfico 3 - Estrutura de Fontes de Recursos da Ataca em 2011 .....	41
Gráfico 4 - Estrutura de Fontes de Recursos da Ataca em 2012 .....	41

## **Índice de figuras**

Figura 1 - Síntese de fontes de financiamento.....	17
Figura 2 - Fundos do IMVF por origem.....	33



# 1.Introdução

## 1.1. Pertinência do estudo

Este estudo, focado no desempenho das Organizações Não-governamentais para o Desenvolvimento e no financiamento é de extrema importância dado o interesse progressivo destas instituições na sociedade e atendendo às dificuldades crescentes de obtenção de recursos financeiros para a prossecução do seu objeto social.

Este tema tem especial interesse, pois são várias as desigualdades sociais, assim como outros problemas a elas associadas, onde o papel das organizações representa uma força fundamental. O papel destas organizações na sociedade tem sido fulcral, não só a nível nacional, como internacional. Um outro argumento que reforça a análise desta problemática é o crescente aparecimento de Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL).

Resultado de um estudo realizado pelo CIRIEC<sup>1</sup>, Portugal encontra-se num conjunto de países onde o Terceiro Setor se encontra em emergência. Segundo o retratado neste estudo, invocado por Quintão (2004) são três os níveis de reconhecimento/ classificações atribuídas a este setor, conforme se averigua na seguinte tabela.

**Tabela 1-** Reconhecimento do Terceiro Setor pelos diferentes países

Estado de reconhecimento do Terceiro Setor	Países
Economia Social estabelecida e reconhecimento global efetivo	França, Bélgica e Espanha
Terceiro Setor em emergência	Portugal, Suécia, Reino Unido, Itália, Irlanda, Grécia, Finlândia, Dinamarca e Luxemburgo
Terceiro Setor Fragmentado	Alemanha, Áustria e Holanda

**Fonte:** Elaboração Própria

Portugal situa-se no ponto intermédio, onde o reconhecimento por parte da sociedade não é evidente, mas que também não é exíguo. Tal posição coloca o tema sobre análise dos cientistas e académicos (Paiva, 2001).

---

<sup>1</sup> Internacional Center os Research and information on the public and Cooperative Economy (CIRIEC,2000) *As empresas e organizações do Terceiro Setor – um desafio estratégico para o emprego*, Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo, Lisboa.

É a partir desta base de análise que se decidiu estudar organizações sem fins lucrativos, especialmente as voltadas para o desenvolvimento, analisando uma das suas grandes limitações – o financiamento e relacionando-o com o desempenho organizacional.

## **1.2. Estrutura da dissertação**

O seguinte documento estrutura-se como parte argumentativa da dissertação de mestrado “Gestão e Internacionalização de Empresas”. Na referida dissertação, objetiva-se perceber o impacto do financiamento no desempenho das ONGD.

Inicialmente será feito um enquadramento do Terceiro Setor e a forma como este se expandiu, mencionando a importância das Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL). Neste capítulo, serão identificadas as áreas de atuação das organizações, assim como os seus objetivos gerais.

Iremo-nos debruçar sobre as ONGD de forma a identificar as suas áreas de atuação.

A revisão de literatura incluirá também uma abordagem às questões relacionadas com o desempenho organizacional e a forma como este é afetado pelo financiamento, isto é, se o financiamento leva a um melhor desempenho organizacional. O desempenho organizacional das OSFL apresenta-se como um tema bastante difícil de quantificar e muito complexo, devido à diversidade de objetos e à complexidade associada à sua avaliação. São vários os autores e várias as sugestões para a sua medição. Portanto, vai fazer-se um levantamento exaustivo sobre a mensurabilidade do conceito e escolher o que nos parecer mais conveniente, considerando o objetivo da dissertação.

Relativamente à questão do financiamento (interno e externo) das OSFL e, em particular, das ONGD realizar-se-á um levantamento dos tipos de financiamento existentes e à posterior pretende-se identificar o impacto do mesmo na atividade das organizações escolhidas para o estudo. Por último, pretende-se fazer uma comparação entre o crescimento e/ou o impacto do financiamento, avaliando relatórios de gestão de anos subsequentes.

No que concerne à parte metodológica, inicialmente definiu-se qual o problema a estudar, formulando à posterior um conjunto de hipóteses. Para dar resposta a estas questões de investigação foi usada a análise qualitativa, nomeadamente a análise documental e entrevista semiestruturada.

Numa fase posterior serão apresentados e analisados os dados recolhidos através destas duas técnicas de análise. Para finalizar fez-se uma comparação entre a revisão de literatura, a formulação de hipóteses e os resultados recolhidos no estudo de caso, denominada como discussão de dados.

## **2. Revisão da literatura**

No início deste capítulo começa-se por explicar os conceitos pertencentes ao denominado Terceiro Setor. Posteriormente serão abordados dois outros conceitos, com os quais se pretende fazer uma relação, sendo eles o desempenho organizacional e o financiamento nas Organizações Não-Governamentais para o Desenvolvimento (ONGD).

A definição do Terceiro Setor (TS) não é fácil dada a multiplicidade de organizações, áreas de atuação, estruturas, objetivos e motivações. Para além desta multiplicidade de fatores, são também múltiplos os termos a ele associado, como organizações e instituições não lucrativas ou sem fins lucrativos, economia social e/ou solidária, terceiro sistema, economia alternativa e organizações não-governamentais. De seguida apresentamos uma discussão detalhada sobre esta diversidade, assim como as suas interpretações.

### **2.1. Terceiro Setor**

#### **2.1.1. Conceitos e definição de Terceiro Setor**

O Terceiro Setor, parte integrante da denominada Economia Social, é constituído por um conjunto de entidades/organizações que podem assumir a notação de Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL) ou Organizações Não-governamentais (ONG), estas organizações não fazem distribuição de lucros. A ideia subjacente ao aparecimento destas organizações está presente na mais diversa literatura e alguns autores defendem que o seu surgimento se deveu à falta de resposta por parte de outros agentes (Namorado, 2007). Antes de mais convém, caracterizar o designado TS e mencionar o seu gradual aparecimento, referindo também as principais áreas de atuação das OSFL.

O surgimento do TS tem ganho relevância e o seu crescimento tem sido assinalável, especialmente desde a 2ª Guerra Mundial. Este surge para colmatar algumas lacunas na resolução de problemas existentes nas necessidades da sociedade, pelas quais o Estado não opera e as organizações privadas (com fins lucrativos) nem sempre têm interesse em atuar. De acordo com o artigo 9º alínea d) da Constituição da República Portuguesa, compete ao Estado “promover o bem-estar, a qualidade de vida e a igualdade real entre os portugueses, a efetivação dos direitos económicos, sociais, culturais e ambientais, mediante a transformação e modernização das estruturas económicas e sociais.” No entanto, as necessidades e exigências apresentadas ao Estado são um número muito elevado, como tal nem sempre o apoio social assume um papel prioritário e é neste contexto que aparecem as denominadas Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL), enquanto complemento e suporte à atuação do Estado (Franco & Salamon, 2005). No entanto esta perspetiva não é consensual e alguns autores

consideram que o TS deve ser entendido como uma solução provisória e não deve substituir as responsabilidades do Estado, portanto será útil apenas durante o processo de amadurecimento da realidade (Namorado, 2007).

São vários os sentidos e as aceções atribuídas ao TS. Segundo Ferreira (2000) o Terceiro Sector comporta organizações que não pertencem ao Estado, mas que produzem bens e serviços de interesse geral e que, sendo privadas, não têm como objetivo principal o lucro. De acordo com McLeish (1995) a missão destas organizações consiste em influenciar positivamente o comportamento dos outros. Têm a tripla função de: (1) promover a coesão social; (2) promover a coesão económica; e (3) promover uma cultura de participação cívica. Apesar da multiplicidade de notações usadas nas organizações, é possível encontrar pontos comuns entre todas as notações, pois a maior parte considera como principais características o facto de estas organizações serem privadas, organizadas, não distribuidoras de lucro, autogovernadas e voluntárias (Salamon & Anheier, 1997; Franco et al., 2005). Ao longo deste trabalho utilizaremos o termo Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL), sendo que as organizações que farão parte da análise empírica reúnem as características previamente especificadas.

No que concerne às formas legais que revestem as organizações do TS, enumeram-se as seguintes: as associações; as fundações; as sociedades; e as cooperativas (Namorado, 2007). As associações são constituídas por indivíduos de direito privado cujo objetivo é a solidariedade social em áreas como a assistência técnica, ambiental, social, religiosa, etc. As fundações são entidades de direito privado com fins filantrópicos e personalidade jurídica. Segundo o centro português de fundações, são pessoas físicas ou jurídicas (fundadores) que se juntam para a gestão de uma massa patrimonial que lhe é cedida definitivamente pelos fundadores e que deve ser substancialmente preservada, para a satisfação de certas finalidades de interesse social (Namorado, 2007). Relativamente às cooperativas, estas “são pessoas coletivas autónomas, de livre constituição, de capital e composição variáveis, que, através da cooperação e entajuda dos seus membros, com obediência aos princípios cooperativos, visam, sem fins lucrativos, a satisfação das necessidades e aspirações económicas, sociais ou culturais daqueles”<sup>2</sup> (INE & CASES, 2013, pág. 22). De acordo com o Artigo 4º do Decreto n.º 130/XII da Lei de Bases da Economia Social, aprovado pela Assembleia da República, integram a Economia Social as seguintes entidades: Cooperativas; Associações Mutualistas; Misericórdias; Fundações; Instituições Particulares de Solidariedade Social não abrangidas pelas alíneas anteriores; As associações com fins altruísticos que atuem no âmbito cultural, recreativo, do desporto e do desenvolvimento local; As entidades abrangidas pelos subsectores comunitário e autogestionário, integrados nos termos da Constituição no setor cooperativo e social; Outras entidades dotadas de personalidade jurídica, que respeitem os princípios orientadores da Economia Social.

---

<sup>2</sup> Código Cooperativo - Lei nº 51/96, de 7 de setembro, artigo 2º.

### **2.1.2. Importância do Terceiro Setor**

Num cenário cada vez mais débil e que enfrenta vários problemas nos mais diversos níveis (económicos, financeiros, sociais, etc.) torna-se crucial estudar o papel das OSFL como promotoras de cooperação e desenvolvimento no Terceiro Setor.

A explosão e o crescimento das OSFL não só são explicados pelas ações do Estado, organizações internacionais ou outras instituições, mas também pela globalização das estruturas políticas e dos valores democráticos. As OSFL têm vindo a apresentar-se como um fator impulsionador não só a nível social, mas também como um fator bastante estimulador a nível económico, pois são um fator gerador de riqueza, devido à sua atuação e também devido às fortes taxas de empregabilidade que apresentam (Guimarães, 2010). Alguns autores defendem que parte dessa explosão se deve às oportunidades internacionais para o financiamento e a um ambiente estrutural bastante favorável, existindo desta forma uma forte interdependência entre o Estado e as OSFL (Reimann, 2006). Salamon e Anheier (1997) alegam que são três os fatores impulsionadores das OSFL: 1) Estruturas jurídicas; 2) Financiamento estatal e da própria fundação; 3) Acesso a políticas institucionais.

Em conformidade com os dados extraídos do Instituto Nacional de Estatística (INE) em 2010, a Economia Social representou 2,8% do VAB nacional, 4,7% do emprego total e 5,5% do emprego remunerado. As remunerações pagas pela Economia Social representaram 4,6% do total das remunerações, correspondendo a remuneração média neste setor a pouco mais de 4/5 da remuneração média no conjunto da economia. Neste setor integravam-se cerca de 55 mil unidades, que se distribuíam por um conjunto diversificado de atividades, entre as quais se destacavam os serviços de ação e solidariedade social (como se verifica na tabela a seguir apresentada), com um peso relativo no VAB da Economia Social ligeiramente superior a 40%.

**Tabela 2-** Principais indicadores por atividade (2010)

Classificação das Atividades das Organizações da Economia Social (CAOES)		Grupos de entidades da Economia Social					
		Total	Cooperativas	Mutualidades	Misericórdias	Fundações	Associações e outras organizações da Economia Social
		N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º
1	Agricultura, Silvicultura e Pescas	285	212	0	0	0	73
2	Atividades de Transformação	385	383	0	0	0	2
3	Comércio, Consumo e Serviços	669	593	0	0	0	76
4	Desenvolvimento, Habitação e Ambiente	2 719	403	0	0	5	2 311
5	Atividades Financeiras	98	93	5	0	0	0
6	Ensino e Investigação	2 325	136	0	0	61	2 128
7	Saúde e Bem-Estar	805	39	7	10	21	728
8	Ação Social	7 740	116	106	359	318	6 841
9	Cultura, Desporto e Recreio/Lazer	26 779	267	0	2	104	26 406
10	Cultos e Congregações	8 728	0	0	10	17	8 701
11	Organizações Profissionais, Sindicais e Políticas	2 581	18	1	0	0	2 562
12	Não Especificadas	2 269	0	0	0	11	2 258
Total da Economia Social		55 383	2 260	119	381	537	52 086

**Fonte:** INE, Contas Nacionais, Conta satélite da Economia Social (E.8.1)

De acordo com o relatório realizado pelo INE em parceria com a CASES, em 2010, “as Cooperativas apresentaram maior peso relativo na Suécia (39,0%). Em Portugal as Cooperativas eram 4,1% do total de OES. As Mutualidades apresentaram maior peso relativo em França e Roménia (3,5% em ambos os EM). Em Portugal esse peso foi de 0,2%. A distribuição de OES observada em Portugal está muito próxima da média da UE, onde apenas o peso das Cooperativas é um pouco superior ao registado em Portugal” (INE & CASES, 2013- para mais detalhe consultar o anexo 1). De acordo com a mesma fonte, cerca de 50% das organizações do Terceiro Setor desenvolviam a sua atividade na área da cultura, desporto e recreio. O segundo maior grupo por atividade é os cultos e congregações e a ação social (15,8% e 14,0%, respetivamente). A seguir encontram-se as organizações voltadas para o desenvolvimento, organizações profissionais e sindicais e políticas (4,7%). As atividades com menor representatividade são a saúde e bem-estar (1,5%), o comércio e serviços (1,2%), as atividades de transformação (0,7%), a agricultura, silvicultura e pescas (0,5%) e, por último, as atividades financeiras (0,2% - para mais detalhe consultar anexo 2).

Não se sabe ao certo o número de ONG espalhadas pelo mundo, no entanto, existem estimativas que apontam para as 40 mil (Caresia, 2009). Atualmente, em Portugal estão registadas 157 Organizações Não Governamentais de Cooperação para o Desenvolvimento (ONGD), junto do Instituto Camões - Instituto da Cooperação e da Língua. Segundo a plataforma portuguesa das organizações para o desenvolvimento estão registadas 69 organizações, das quais 41 estão localizadas na grande Lisboa.

### **2.1.3. Definição e Caracterização das ONGD**

No âmbito deste trabalho de investigação iremos estudar as Organizações Não-Governamentais para o Desenvolvimento (ONGD). Como tal sentimos necessidade de apresentar mais detalhadamente as características destas organizações.

De acordo com o artigo 1º da Declaração sobre o Direito ao Desenvolvimento das Nações Unidas, de 1986, “o direito ao desenvolvimento é um direito humano inalienável, em virtude do qual toda a pessoa e todos os povos estão habilitados a participar do desenvolvimento económico, social, cultural e político, a ele contribuir e dele desfrutar, no qual todos os direitos humanos e liberdades fundamentais possam ser plenamente realizados (...)”. Devido aos direitos aqui retratados, surgem as designadas ONGD. Estas são caracterizadas como “entidades que se dedicam à promoção do desenvolvimento, em sentido lato, definidas como as entidades que podem influenciar, financiar e implementar as políticas de cooperação que visem o desenvolvimento socioeconómico dos países, regiões e comunidades com maiores dificuldades, num contexto de desequilíbrio da repartição de recursos e oportunidade, são de nível mundial e são decisores em matéria de desenvolvimento” (Rebola, 2004, pág.24). Uma outra definição, mas de cariz mais técnico, é a redigida no Estatuto das Organizações Não-Governamentais e de Desenvolvimento (EONGD). Este define-as como instituições da sociedade civil constituídas por pessoas singulares ou coletivas de direito privado sem fins lucrativos. Tais organizações encontram-se reguladas pela Lei nº 66/98, publicada em Diário da República a 14 de Outubro de 1998. “As ONG para o desenvolvimento ou ONGD correspondem ao grupo de organizações que, dentro do setor não lucrativo, se dedicam a atividades internacionais entre as quais se incluem associações de assistência ao desenvolvimento, organizações de assistência internacional a situações de desastre e organizações promotoras dos direitos humanos e da paz. (Classificação Internacional das Organizações não lucrativas (ICNPO)”. Segundo o glossário de cooperação do IPAD, entende-se por ONGD – “organização sem fins lucrativos, ativa no domínio da cooperação para o desenvolvimento, educação para o desenvolvimento e ajuda humanitária de emergência” (Rebola, 2004, pág.34).

Estas organizações atuam em três áreas distintas: 1) Cooperação e Desenvolvimento - o conceito de cooperação para o desenvolvimento não tem uma definição única e plena, aceite e adaptada a todos os contextos e espaços temporais. Na realidade, tem sido objeto de amplo debate; 2) Educação para o Desenvolvimento - promover a cidadania global através de processos de aprendizagem; 3) Ajuda Humanitária de Emergência- tem como objetivo auxiliar as populações que são vítimas de catástrofes naturais (por exemplo, as alterações climáticas, a rivalidade crescente em matéria de acesso aos recursos energéticos e naturais, etc.) ou catástrofes humanas da responsabilidade do Homem (como exemplo, a má governação, situações de fragilidade, etc.), constituindo uma expressão fundamental do valor universal da solidariedade entre os povos. Os objetivos das ONGD, de acordo com o seu

estatuto, são a conceção, execução e apoio a programas e projetos de cooperação para o desenvolvimento, de assistência humanitária, de ajuda de emergência e de proteção e promoção dos direitos humanos. De uma forma mais sucinta, a principal finalidade é a melhoria da coesão social, isto é, a satisfação das necessidades dos indivíduos e das respetivas comunidades. No entanto, os objetivos variam em função da sua área de atuação, sendo elas: 1) O ensino, educação e cultura; 2) A assistência científica e técnica; 3) A saúde, incluindo assistência médica, medicamentosa e alimentar; 4) O emprego e formação profissional; 5) A proteção, defesa e conservação do meio ambiente; 6) A integração social e comunitária; 7) O desenvolvimento rural; 8) O reforço da sociedade civil, através do apoio a associações congéneres e associações de base nos países em vias de desenvolvimento; e 9) A educação para o desenvolvimento, designadamente através da divulgação das realidades dos países em vias de desenvolvimento junto da opinião pública<sup>3</sup> (para mais detalhe consultar anexo 3).

As especificidades e características anteriormente referidas foram fundamentais na escolha das ONGD para este trabalho de investigação e ajudam a justificar a opção, assim como o facto dos estudos sobre estas mesmas organizações serem escassos, especialmente em Portugal.

## **2.2. Desempenho organizacional das OSFL**

Com o decorrer dos anos, tornou-se crucial estudar o desempenho das OSFL, sendo que este pode ser medido não só por questões administrativas, mas também para conceder informações aos financiadores, procurando a melhoria da eficácia do desenvolvimento. A análise das variáveis do desempenho das OSFL é essencial para a tomada de decisão dos financiadores, clientes, doadores e de todos os stakeholders (Hwang & Powell, 2009). A medição do desempenho contribui para clarificar expectativas, promover consistência, fornecer sinais de risco, permitir precisões e objetivar previsões, promover motivação e melhorar as soluções dos problemas, a tomada de decisões, os alinhamentos e a execução de metas, melhorar a responsabilidade e aumentar a objetividade (Spitzer, 2007).

Lotta (2002) define o desempenho organizacional como o processo de avaliação entre o que foi estabelecido (metas/objetivos a atingir) e o concretizado (resultados obtidos). Barney (1991) afirma que o desempenho de uma organização se dá pela satisfação dos envolvidos em relação aos recursos inicialmente aplicados. Na tabela seguinte apresenta-se uma série de estudos realizados ao longo dos anos por vários autores nesta área, bem como as questões a que tentaram responder.

---

<sup>3</sup> Art.º 9 do Estatuto das Organizações Não-governamentais para o Desenvolvimento.



**Tabela 3-** Estudos sobre a avaliação do desempenho nas OSFL

Autores / artigos	Principais questões tratadas
Sorensen e Grove (1977)	Os autores discutem alguns dos problemas já identificados sobre as principais técnicas de avaliação de desempenho nestas organizações (indicadores sociais, programas e planeamento do orçamento e relação custo-benefício). Apontam como melhor solução as técnicas de análise de custos, em que se comparam os custos e os resultados dos diferentes programas de serviço.
Fowler et al (1997)	Os autores consideram que a capacidade organizacional é determinada pelas competências humanas, pelos recursos materiais e financeiros, por relações externas eficazes e por uma postura de aprendizagem com os resultados, ou seja, a capacidade organizacional pode ser definida como a aptidão da organização em satisfazer ou influenciar os seus <i>stakeholders</i> .
Siciliano (1997)	Demonstra que as organizações que usam um planeamento estratégico mais formal conseguem melhores níveis de desempenho financeiro e social do que as que o fazem através de processos menos formais.
Bozzo (2000)	Avaliação dos recursos utilizados, para efeitos de avaliação interna do desempenho e de prestação de informação ao exterior (nomeadamente a financiadores).
Kendall e Knapp (2000)	Os autores identificaram um conjunto de oito critérios para a avaliação do desempenho, sendo eles: economia, eficácia, eficiência, escolha / pluralismo; equidade, participação, inovação e a defesa.
Sawhill e Williamson (2001)	Caso de uma organização que mede o seu desempenho através de um modelo dividido em três grandes áreas: impacto, atividade e capacidade. Conclui-se que a avaliação da missão depende das finalidades da organização serem mensuráveis.
McKinsey e Company (2001)	Este artigo refere-se à capacidade organizacional das instituições sem fins lucrativos como uma pirâmide composta por sete elementos: três elementos no nível superior – aspirações, estratégia e competências organizacionais –, três elementos basilares – sistemas e infraestrutura, recursos humanos e estrutura organizacional – e um elemento cultural, que estabelece a ligação entre os restantes.
Poister (2003)	Para o contexto das organizações governamentais e das OSFL analisa-se a gestão de um sistema de medição do desempenho, as metodologias de tratamento da medição do desempenho, e a aplicação, utilização e implementação de um sistema de medição do desempenho.
Pace (2004)	Destaca que a literatura académica para o setor das organizações sem fins lucrativos, tem disseminado métodos de mensuração de desempenho provenientes do setor privado. No entanto, segundo o autor, esses métodos são controversos, limitados e apresentam soluções que muitas vezes não guardam relação com a realidade dessas organizações.
Brown (2005)	Estuda o desempenho da gestão de acordo com seis dimensões e explica a relação existente entre as atividades da gestão de topo e o desempenho organizacional, segundo três teorias: teoria da dependência de recursos; teoria do processo de grupo/decisão; e teoria da gestão. Constatou-se que o desempenho interpessoal afeta o desempenho organizacional.

Moxham e Boaden (2007)	O objetivo deste trabalho de pesquisa foi identificar o impacto de fatores contextuais e processuais sobre o desenvolvimento, o uso e impacto dos sistemas de medição de desempenho em organizações denominadas no presente estudo como voluntárias e comunitárias. A pesquisa identifica uma baixa utilização de quadros de medição de desempenho e discute os sistemas mais usados, e a forma como estes são administrados e o impacto da medida sobre o desempenho.
Carvalho (2005)	Investiga o desempenho organizacional em empresas com fins lucrativos e organizações sem fins lucrativos, fazendo uma comparação. Evidenciou um possível conjunto de critérios para avaliar o desempenho organizacional, como a eficiência (ou produtividade nas empresas), o crescimento, a orientação para o cliente e a qualidade.
Antunes (2009)	Este estudo procura perceber de que forma o desempenho organizacional é influenciado pela dinâmica da gestão por processos nas instituições sem fins lucrativos. Conclui-se que existe uma relação direta e positiva entre a gestão por processos e o desempenho organizacional, confirmando a opinião de Neely et al. (1997), de que as medidas de desempenho podem ser utilizadas para influenciar comportamentos, afetando a implementação da estratégia.
Santos (2011)	Analisa a relação existente entre as práticas de recursos humanos e o desempenho organizacional. Concluindo-se que existe uma relação positiva entre práticas de recursos humanos e desempenho organizacional.

**Fonte:** Adaptado de Francisco (2012)

Como podemos verificar, o conceito de desempenho organizacional, bem como a sua mensuração, foi-se alterando com o decorrer dos tempos. Inicialmente assistia-se a um padrão de avaliação mais voltado para o íntimo da organização, visando somente benefícios internos. Posteriormente, este conceito alargou-se e passou a ser encarado como um processo de aprendizagem e crescimento, e de auxílio ao processo de tomada de decisão, proporcionando a todos os envolvidos (stakeholders) um parecer sobre a organização à qual pertencem.

Para medir o desempenho das OSFL deve-se colocar desde início algumas questões: o que pretendemos saber? Qual o objetivo? Qual a estratégia da organização?

Sem resposta a estas questões, toda a avaliação pode resultar numa mera perda de tempo, visto que a informação é concebida sem se perceber o motivo para o qual será utilizada. Tal como refere Miranda e Silva (2002, pág.133) “um dos principais problemas para a medição do desempenho é a definição precisa do que se quer medir”, pois a dificuldade destas organizações está em mostrar à sociedade aquilo que realmente fazem. São vários os estudos que evidenciam a necessidade de divulgar informação sobre o desempenho organizacional (Moxham, 2009; Fishel, 2004) tendo em consideração indicadores financeiros e não financeiros (Zimmermann, Jo; Stevens, 2006). Ao contrário das organizações com fins lucrativos, a análise isolada de indicadores económicos não fornece mais que uma ideia sobre a posição financeira em que a mesma se encontra.

### **2.2.1. Mensuração do desempenho organizacional**

Em estudos como o de Kennerley e Neely (2003) os sistemas usados para a medição do desempenho podem ser evolutivos e facilitar ou não a sua evolução. A análise das variáveis para a medição do desempenho organizacional nas empresas com fins lucrativos é baseada, em grande percentagem, no resultado das vendas, obtenção do lucro e respetiva distribuição, permitindo desta forma uma análise de dados quantitativos. Nas OSFL essa análise não se restringe apenas e só a variáveis quantitativas, como a interpretação de alguns indicadores/rácios financeiros (Anthony & Young, 2002). São vários os autores que defendem uma aceção abrangente para as organizações com e sem fins lucrativos, frisando que todas visam a lucratividade – principal objetivo (Zaltman & Jacobs, 1977). O que diverge de autor para autor é a definição de lucratividade. Nas OSFL a lucratividade pode ser definida como o benefício proporcionado à sociedade, número de pessoas ajudadas, qualidade de vida do indivíduo (Lovelock & Weinberg, 1990), controlo do desempenho, marketing (Franco, 2000), os esforços para terem receitas suficientes para cobrir as despesas e serem capazes de crescer no longo prazo (Kotler & Roberto, 1989), pelo número de doações, qualidade do serviço, entre outras. Regra geral, as variáveis qualitativas parecem mais difíceis de avaliar, pois podem-se tratar de sentimentos/emoções, as quais, muitas das vezes, são incompreensíveis. A mensuração destes indicadores, adaptados às diferentes organizações, pode levantar problemas de fiabilidade e de comparabilidade (Flostrand & Niklas, 2006; Maines et al., 2002).

Barney (1991) refere que não existe unanimidade quanto ao uso de metodologias e indicadores de análise de desempenho no Terceiro Setor, considerando que a satisfação do público-alvo poderá ser uma das variáveis, bem como, as medidas aplicadas para a sobrevivência da organização, as preferências e desejos dos stakeholders e as medidas contabilísticas. Não existindo uma teoria que pareça a mais harmonizada para esta análise, Micheli e Kennerley (2005) defendem que deve ser dada especial atenção às seguintes considerações: 1) especificidades da organização, ou seja, missão, visão e objetivos; 2) identificação de todos os envolvidos e da complexidade dos seus interesses; 3) identificação das partes envolvidas no modelo e 4) o modelo ser flexível. Segundo Ditrina (1984) existem dois critérios que permitem avaliar o desempenho das OSFL's: 1) a eficácia – avalia as atividades voltadas para os doadores e beneficiários; e 2) a eficiência – permite avaliar a relação existente entre as doações recebidas e as ações desenvolvidas. Já Martin e Kettner (1997) acrescentam aos anteriores dois critérios, o da qualidade. Outros autores defendem ainda que deve ser avaliado o rácio custo-benefício (Unterman & Davis, 1984; Smith, 1988), a análise dos custos incorridos versus orçamentados, bem como a medição da capacidade instalada- como por exemplo, o número de beneficiários atendidos (Kotler & Roberto, 1989). O difícil é explicar o conceito de eficácia, pois não existe unanimidade na sua definição. Balser e McClusky (2005) consideram eficazes as organizações capazes de responder às necessidades do público-alvo, quando disponibilizam uma rede de informação sobre as atividades desempenhadas, e quando atingem os objetivos propostos. Grant (1999) acrescenta

que para uma organização ser eficaz, esta deve usufruir de uma grande maleabilidade organizacional, originar inovação e ter sentido de responsabilidade.

Numa outra vertente, existem alguns métodos de avaliação de desempenho utilizados pelas organizações como: 1) o método por metas (Tachizawa et al., 2004) - comparação entre o planeado e o executado; 2) o método da escolha forçada (Dessler, 2003) - avaliação dos métodos utilizados pelos colaboradores, evidenciando os seus pontos fortes e fracos; 3) o método da escala gráfica (Marras, 2000) - baseia-se na avaliação de um grupo de fatores determinantes daquilo que a empresa define como “desempenho”; 4) método comparativo (Spector, 2005) - utiliza análises comparativas entre os diversos envolvidos no processo e 5) o método 160° e 360° (Marras, 2000) - o primeiro refere-se a uma avaliação dos quadros superiores, enquanto o segundo analisa todos os intervenientes no procedimento. Morrell (1986) também menciona um conjunto de medidas que permite avaliar o desempenho, sendo elas: 1) os resultados atingidos previamente delineados pela organização; 2) a sua capacidade financeira; 3) a eficácia do seu planeamento; 4) a alocação de recursos financeiros de modo eficaz e 5) o desenvolvimento e utilização eficaz dos recursos humanos.

Em 2012, o “*The Global Journal*” publicou um estudo sobre as 100 melhores OSFL do mundo, sendo usados os seguintes critérios para avaliação: 1) Inovação: criatividade para projetar novas abordagens para velhos problemas; 2) Eficácia; 3) Impacto: resultados sobre as saídas/ administração das doações x necessidades; 4) Eficiência e valorização financeira; 5) Transparência e contabilidade; 6) Sustentabilidade e 7) Estratégia e administração financeira (Tina, 2012).

A importância da divulgação da situação da organização aos stakeholders tornou-se cada vez maior, no entanto, para lhes fornecer tal informação, importa compreender quem eles são e o que é que desejam. Esta teoria desenvolveu-se em meados dos anos oitenta e veio alterar uma mentalidade dominante existente naquela altura de que as informações sobre as organizações apenas eram proveitosas internamente (Friedman & Miles, 2002), dando resposta a problemas como a criação de valor e comércio, a ética no capitalismo (conjunto de relações entre clientes, fornecedores, financiadores, comunidades, etc.) e na gestão (Francisco, 2012). A teoria dos stakeholders propõe três abordagens distintas, mas interligadas: descritiva, instrumental e normativa. A primeira descreve e explica, as características específicas e os comportamentos nas organizações. A segunda utiliza modelos que examinam e ligam, a gestão dos stakeholders e o desempenho da organização. Por último, a terceira abordagem interpreta e define a função da organização através de princípios morais e filantrópicos (Donaldson & Preston, 1995).

As ferramentas que criam maior conformidade face à avaliação/medição do desempenho das OSFL são o *Tableaux de Bord* e o *Balance Scorecard* (BSC). O primeiro modelo, *Tableaux de Bord* é um sistema de medição de desempenho que utiliza indicadores financeiros e não financeiros, ajustável às

especificidades de cada organização, onde o principal objetivo é interligar ações e resultados (Bourguignon et al, 2004; Lebas, 1994). Este é considerado um sistema de cariz operacional. No que respeita ao Balanced Scorecard de acordo com alguns autores (Chiapello & Lebas, 2001) consideram-no originário do Tableaux de Bord (Kaplan e David, 1996), pois existem semelhanças, já que também conjuga indicadores financeiros e não financeiros, bem como informação de curto, médio e longo prazo, e para além de avaliar os resultados atuais, perspectiva futuros. Assim, este sistema tem sido utilizado como um mapa estratégico e quadro de desempenho em organizações sem fins lucrativos, auxiliando o apoio ao serviço de gestão estratégica, interligando a gestão de topo com a gestão operacional. O BSC baseia-se em indicadores para a maximização de resultados baseados em quatro perspetivas: financeira, clientes, aprendizagem e crescimento, e processos internos (Kaplan & David, 1996; Kaplan & Norton, 2007). É de salientar que a perspetiva do beneficiário assume uma posição prioritária face às restantes, localizando-se no topo da hierarquia. No entanto, estes dois sistemas apresentam divergências nas suas razões culturais e ideológicas (Bourguignon et al, 2004b; Germain, 2008; Souissi, 2008). As teorias mencionadas têm utilidade se aplicadas corretamente, no entanto, nenhuma delas se apresenta como perfeita. Existem mesmo algumas instituições financiadoras e de apoio às OSFL que recomendam guias de indicadores, para avaliar o desempenho das OSFL ou da comunidade (Francisco, 2012).

Em suma, a possibilidade de existirem modelos controversos poderá ser evidente, bem como limitados à realidade das organizações. Assim, parece clara a evidência de que não existe um método adequado para a medição, problema agravado quando se fala na avaliação das organizações do Terceiro Setor, pois existem variáveis difíceis de quantificar, no entanto, as OSFL devem adotar o melhor método de avaliação, em função do seu objetivo e missão (Carvalho, 2005; Moxham, 2009).

Para medir o desempenho nas OSFL este estudo inspirou-se no modelo de análise de Carvalho (2005). Este autor considera que as medidas de avaliação da eficácia do desempenho nas organizações estão agrupadas em três componentes: 1) questões de componente humana - sucesso de novas abordagens, consecução de objetivos e nos resultados sobre a melhoria de vida dos utentes; 2) questões de sustentabilidade – estabilidade financeira; sucesso no controlo de despesas; eficácia na atração de recursos; e 3) questões de análise qualitativa – receitas superiores a despesas; financiamentos públicos aprovados; número de pessoas ajudadas aumenta; crescimento de receitas, voluntários e outros; doadores e patrocinadores aumentam.

### **2.3. Financiamento nas OSFL**

As organizações do Terceiro Setor vivem infindas complicações, de entre as quais se destaca o financiamento. Este é cada vez mais escasso, podendo condicionar a sua atuação e sobrevivência. A captação de recursos por parte das organizações é cada vez maior, e tal incremento é justificado pela evolução crescente do Terceiro Setor. Os recursos financeiros são cruciais, mesmo para as organizações sem fins lucrativos (Cruz & Straviz, 2003), pois apesar de não terem o objetivo de gerar excedentes para distribuição de lucros, estas têm de os gerar para que possam crescer, tornando-se sustentáveis e, desta forma, conseguirem criar valor económico e social para os seus stakeholders (Mulgan, 2010). Captar recursos não implica simplesmente a obtenção de dinheiro, como também promover a organização e aumentar o apoio da comunidade (Speak et al., 2002), sendo que o sucesso para a captação de recursos depende da relação existente entre os doadores, sejam eles, individuais ou institucionais (Pereira, 2006).

Embora este setor seja considerado como independente do Estado e das empresas lucrativas, por vezes não é isso que acontece, pois sentem a necessidade de recorrer a estes dois outros setores para obterem recursos (Salamon & Anheier, 1997). Assim, verifica-se que existe uma dependência, por parte destas organizações, de fundos externos, mas também internos para o financiamento das suas atividades sociais (Rodrigues, 2011). “Estas organizações precisam mais do que fundos, precisam de compreensão do público e da participação dos cidadãos, para conseguirem objetivos que são parcialmente educacionais, reparadores e paliativos” (Cutlip et al., 1985, pág.520).

#### **2.3.1. Tipos de financiamento**

Na perspetiva de Guimarães (2010) a origem dos recursos externos/públicos encontram-se agrupados em três grandes grupos: 1) o Estado - obtenção de fundos públicos governamentais – estes por sua vez podem subdividir-se em convénios, concursos públicos e parcerias; 2) Os doadores individuais e institucionais, bem como parcerias com outras organizações, podendo ser de natureza monetária, em espécie, ou de serviço; e 3) o financiamento próprio (receitas obtidas; eventos). A classificação usada pelo projeto comparativo do setor social do Johns Hopkins Center for Civil Society Studies agrupa as fontes de financiamento portuguesas do seguinte modo: 1) Apoio Público – o Estado é uma fonte relativamente estável e atingível (40%); 2) Receitas Próprias – por exemplo, a prestação de serviços por parte da instituição, não relacionados com a missão organizacional (48%); 3) Filantropia – por exemplo, os donativos (12%) (INE & CASES, 2013). O peso do Estado no financiamento das organizações oscila consoante a fonte, mas ainda assim é elevado.

O primeiro grupo - o financiamento obtido através do Estado pode resultar na obtenção de acordos de cooperação de forma típica (regulados por despachos normativos) ou atípica (acordos em matérias

inovadoras que não se enquadrem nas regras gerais). Beuren (1998, pág.665) conceitua subvenções como "os recursos pecuniários oriundos de órgãos governamentais (União, Estados e Municípios), destinados, normalmente, a manter as atividades essenciais da entidade ou para financiar projetos sociais". Para além deste tipo de financiamento direto das organizações por parte do Estado, estas também podem ser protegidos com benefícios fiscais. Por exemplo, de acordo com o artigo 10.º do Imposto sobre o rendimento das pessoas coletivas (IRC), estão isentas as instituições particulares de solidariedade social e entidades anexas, bem como as pessoas coletivas legalmente equiparadas. Em sede de imposto sobre o valor acrescentado (IVA), estas entidades encontram-se isentas ao abrigo do artigo 9.º, nº 6 do CIVA. Mais se evidencia que em função do artigo 6.º do CIMT (Código do Imposto Municipal sobre as transmissões Onerosas de Imóveis) estão isentas as instituições particulares de solidariedade social e entidades a estas legalmente equiparadas, quanto aos bens destinados, direta e imediatamente, à realização dos seus fins estatutários (Melo, 2011). Todas estas isenções em sede de IVA, IRC, IRS e outros impostos como os do património, só têm lugar se a instituição não realizar qualquer atividade comercial industrial ou agrícola como refere o CIRC por isso só tem lugar nas atividades que regem os seus estatutos enquanto instituições de âmbito social, cultural, de caridade, assistência, beneficência, solidariedade social ou defesa do meio ambiente. Para finalizar, de acordo com o Estatuto dos Benefícios Fiscais (EBF), mais precisamente, de acordo com o artigo 62º os indivíduos ou instituições de carácter privado que façam donativos têm um benefício fiscal, podendo deduzir uma percentagem do valor do donativo (art.62º n.2).

Uma outra forma de obtenção de fundos externos são os subsídios, adquiridos através do exercício da sua atividade, ou então, através da candidatura a projetos específicos (Guimarães, 2010). As subvenções advindas do Estado ou de outras entidades estatais, podem ser classificadas como ordinárias (recursos recebidos ordinariamente, destinados normalmente, para fazer face às despesas de manutenção e conservação do património) ou extraordinárias (recursos recebidos esporádica ou extraordinariamente utilizados).

Quanto ao segundo grupo – doadores individuais (por exemplo, compra de ações sociais através da Bolsa de Valores Sociais<sup>4</sup>) e institucionais (por exemplo, organizações internacionais, como o Banco Mundial, a ONU e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento- PNUD), verifica-se que a

---

<sup>4</sup> Os projetos cotados são apresentados no site da BVS para que o investidor social possa escolher o projeto que mais se enquadra com os seus conceitos de investimento social por tema, região, tipo de projeto ou valor. Cada ação social está cotada a 1 € e a aquisição mínima é de 5 ações sociais ao valor de 5 €. O investidor social é livre para determinar o valor que quer adquirir em ações sociais (fazer donativo). Pode, inclusive, montar um portfólio de ações sociais investindo em mais do que um projeto em simultâneo. Ao registar-se na BVS, o investidor social passa a ter acesso, a qualquer momento, às prestações de contas e aos relatórios de impacto social produzidos pela Organização e auditados pela Atitude. [www.bsv.org.pt](http://www.bsv.org.pt)

captação de recursos por parte das OSFL é afetada de acordo com quatro variáveis disponibilizadas pela organização: 1) Eficiência; 2) Estabilidade Financeira; 3) Disponibilidade de informação e 4) Reputação. Por vezes, estes parâmetros não são tão visíveis como pretendido, o que reduz o montante de financiamento por parte dos doadores, ou seja, existe uma relação entre as quatro variáveis acima mencionadas e o montante de financiamento tanto por parte dos doadores individuais como institucionais (Trussel & Parsons, 2007). De acordo com Parsons (2003) a eficiência refere-se ao grau com que a organização direciona os recursos disponíveis, representados por indicadores como o *Price of Output* (Preço do resultado), *Program Ratio* (Proporção para programas), e *Administrative Cost Ratio* (Taxa de custo administrativo). A segunda variável – estabilidade financeira - é caracterizada como a capacidade da organização continuar a exercer as suas tarefas/atividades caso haja escassez de liquidez, pois Mautz (1988) e Pallot (1990) afirmam que os doadores estão interessados no futuro das OSFL a médio e longo prazo. Numa outra perspetiva, Bekkers e Wiepking, (2007) referem que as doações por parte das empresas são vistas por estas como forma de contribuição e gratificação por estarem a contribuir para uma causa social. A terceira variável – disponibilidade de informação é caracterizada como a divulgação aos potenciais doadores sobre a missão da organização e os seus propósitos, bem como perspetivas futuras. Para finalizar, a quarta variável – reputação pode ser medida pelos seguintes parâmetros: anos de existência, tamanho da entidade; presença de subvenções governamentais e doações indiretas; e o percentual de determinadas receita sobre as receitas totais (Parsons & Trussel, 2008). Esta variável poderá ser subjetiva, pois por exemplo, uma organização pode ser recente e apresentar maior notoriedade e visibilidade que outra mais antiga.

A captação de recursos por parte dos doadores individuais é uma fonte de financiamento que muitas organizações não dão importância, pois consideram ser mais trabalhoso e com menor retorno do que as doações (Teixeira et al., 2013). No entanto, Cruz e Straviz (2003, p.78) contestam esta ideia, "se estamos desenvolvendo atividades sociais, nada mais legítimo que contar com indivíduos". As doações são recursos gratuitamente recebidos de indivíduos, empresas, ou de outras entidades sem fins lucrativos não-governamentais quer na forma de dinheiro, espécie ou outro, sem receber qualquer contrapartida por parte do beneficiário (FASB, 1993; Ruppel, 2002). Por outro lado, define-se contribuição toda a prestação financeira recebida dos associados e não associados, destinada a financiar as atividades da entidade ou execução de um projeto, não existindo qualquer reciprocidade de valor para o doador em questão. Os donativos por parte de pessoas particulares também fazem parte de financiamento externo e também podem ser de natureza monetária, em espécie ou em serviços (voluntariado). A forte procura através da arrecadação de doações, importa dar a conhecer ao financiador (indivíduo) quais os fins a dar ao seu contributo, para que este possa fazer as suas escolhas e financiar o projeto/entidade que julgar mais conveniente (Andrade & Franco, 2007), pois parte do sucesso para a obtenção de recursos são os relacionamentos que a organização estabelece com o doador (Tachizawa, 2010).

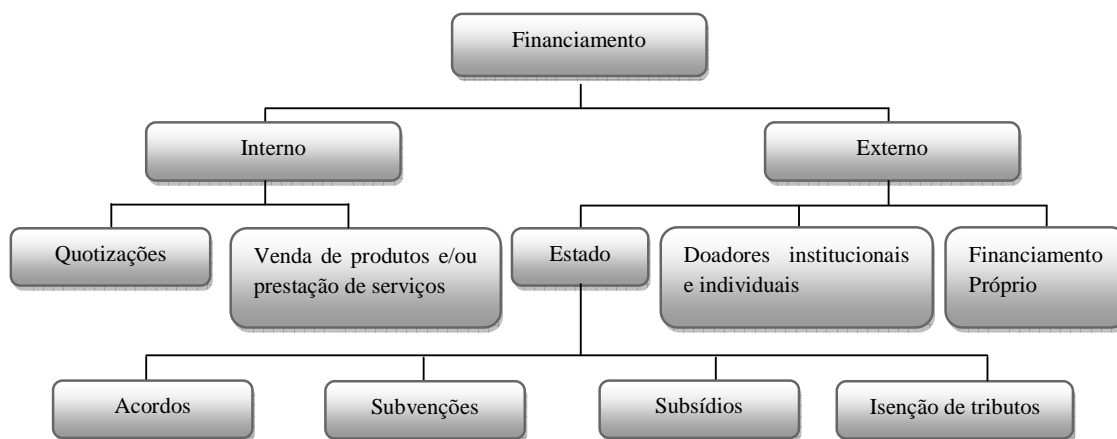


Finalmente, o terceiro grupo abarca todas as atividades (por exemplo, eventos) que as organizações fazem e colocam à disposição dos seus stakeholders, na expectativa de obter rendimentos, quer em espécie quer em numerário. Paralelamente, estas organizações podem contar com a ajuda voluntária (Gross, Larkin, & McCarthy, 2000, pág.21; Richmond, Mook, & Jack, 2003) parte representativa da essência do Terceiro Setor como referido no ponto anterior.

O financiamento poderá ser de origem interna ou externa (Guimarães, 2010; Hodge & Piccolo, 2005). Relativamente às fontes internas são essencialmente duas: 1) as quotizações – valores/prestações pagas com determinada regularidade (mensal, trimestral, anual) e 2) as vendas de produtos e/ou prestação de serviços decorrentes da atividade da organização (Guimarães, 2010).

Para sintetizar as formas/fontes de financiamento, apresenta-se de seguida uma síntese para uma leitura mais simplista.

**Figura 1 - Síntese de fontes de financiamento**



**Fonte:** Elaboração Própria

Embora existam diferentes formas de financiamento, parece que a mais usual é a obtenção de financiamentos através de fontes externas (Rodrigues, 2011). No entanto, não se menosprezam as outras, pois ao contrário destas podem condicionar menos a atividade das OSFL, bem como a sua dependência (Guimarães, 2010). A organização deve optar pelo(s) tipo(s) de financiamento(s) que achar mais adequado(s), ou seja, aquele que lhe permite reduzir os riscos a ele associados e maximizar os seus objetivos. Nesta perspectiva, Hodge e Piccolo (2005) mencionam que se as OSFL tiverem capacidade de gerarem os seus próprios recursos, o risco de comprometerem as suas atividades é menor, e consequentemente, uma maior autonomia na sua atividade social, sendo que o contrário também se verifica, ou seja, os financiamentos advindos do exterior nomeadamente do Estado é a fonte mais estável e que envolve um menor risco (Carmona, 2013). Reid e Kerlin (2006) afirmam também que existe uma grande parcela de organizações que beneficiam do financiamento externo, no

entanto, a maioria arrecada receitas através de fontes internas. Sendo a área da economia social, nomeadamente a de apoio ao desenvolvimento de especial relevo, as organizações pertencentes a esta mesma área, especialmente as ONGD são mais propícias à obtenção desses financiamentos.

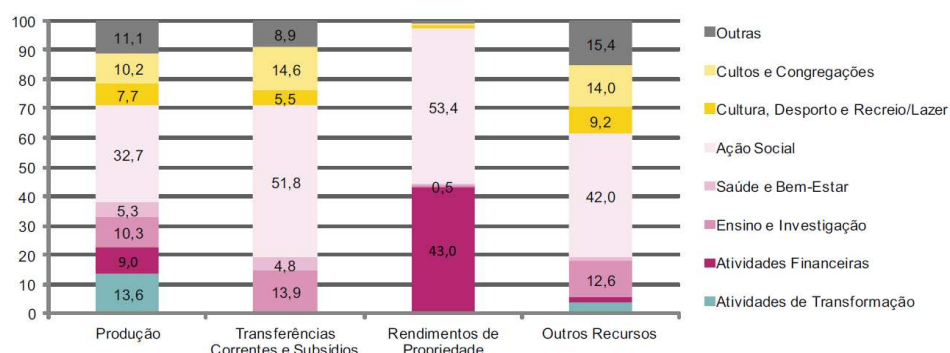
Segundo Guimarães (2010) as organizações devem apostar na diversidade de financiamento externo, não deixando de recorrer ao financiamento interno. É importante ressaltar que, tal como para outras organizações, a dependência excessiva por parte de uma ONGD a uma única fonte de financiamento pode condicionar o desenvolvimento da mesma. No entanto, quer o financiamento interno, como externo, influenciam a autonomia das ONGD, pois existe uma falta de previsibilidade e regularidade de receitas. Reid e Kerlin (2006) consideram que o financiamento externo por parte das ONGD é mais elevado, pois as suas áreas de atuação são primordiais para o desenvolvimento da economia social. Deste modo, percebe-se que o financiamento tem um efeito positivo no crescimento da instituição e consecutivamente no desempenho organizacional. Tendo em consideração a variedade de recursos disponíveis para a captação de verbas para a sustentabilidade da organização, as formas tradicionais são as evidenciadas anteriormente, embora nos últimos anos surjam novas formas de financiamento como a inclusão de empréstimos e subscrição de ações ou o crowdfunding, permitindo assim um mais fácil acesso ao financiamento (Kingston & Bolton, 2006). Como nota conclusiva, importa referir que mais importante que obter receitas através do financiamento externo e/ou interno, é apostar na variedade de financiamentos, pois a excessiva dependência a uma única fonte de financiamento inibe o desenvolvimento de projetos (Clohesy, 2003; Riffel & Klann, 2001).

### **2.3.2. Dados sobre o financiamento**

Um estudo realizado por Roderick et al. (2010) constata que a Comissão Europeia (CE) cofinanciou mais de 3.000 OSFL com um montante global de mais de 1,4 mil milhões de euros em 2009. Mais, evidencia que o financiamento do programa de longo prazo por meio de acordos privilegia o financiamento de projetos de curto prazo.

De acordo com a Conta Satélite da Economia Social realizada pela Cooperativa António Sérgio para o Setor Social (CASES) e pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), as mais de 55 mil organizações da economia social registam uma “necessidade líquida de financiamento de 570,7 milhões de euros. Os recursos destas instituições estimaram-se em 14 177,9 milhões de euros, provenientes, principalmente, da produção (62,8%), transferências e subsídios (23,8%) e rendimentos de propriedade (10,3%)”. Este estudo sustentado na caracterização do Terceiro Setor em Portugal, baseou-se na análise por tipo de atividade.

**Gráfico 1- Recursos das OSFL, por atividade**

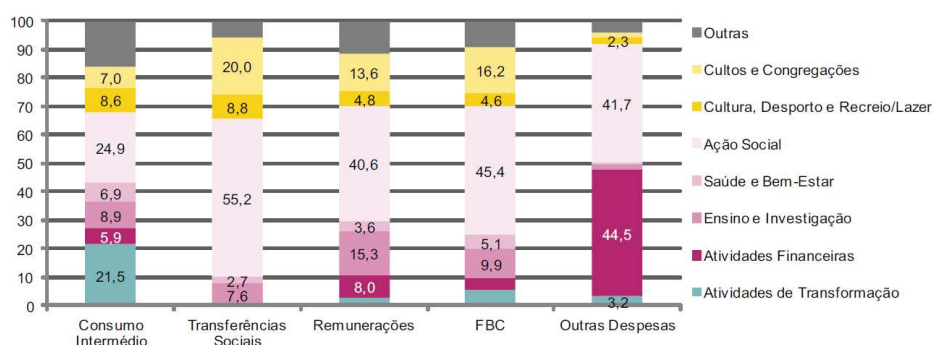


**Fonte:** INE e CASES (2013)

Conforme se pode verificar através do gráfico 1 a ação social foi responsável por 32,7% da produção da Economia Social, sendo a que mais transferências correntes e subsídios recebeu (51,8%), bem como rendimentos de propriedade (53,4%) e os outros recursos, nomeadamente contribuições sociais, transferências de capital e outros impostos sobre os produtos, registando uma parte significativa do valor recebido (42,0%).

No entanto, conclui-se que o setor de atividade com maior dimensão na obtenção de recursos é o de ação social, mas não podemos ignorar que é ele também o que apresenta um número mais elevado de despesas, tal como se pode verificar na imagem seguinte.

**Gráfico 2- Despesas das OSFL, por atividade**



**Fonte:** INE e CASES (2013)

Relativamente à ajuda humanitária, Portugal é o país que menos contribui para esta categoria. Tal facto deve-se às dificuldades económicas que se fazem sentir pela Europa e em particular em Portugal. Num estudo referenciado pela Agência Lusa, estima-se que cerca de 15 ONGD portuguesas com atividade na área de ação social e ajuda humanitária, apresentam limitações por falta de financiamento e de capacidade operacional para intervir em situações de emergência. Na perspetiva das organizações,

o corte no financiamento não faz sentido, visto representar cerca de 3% do total da Ajuda Pública ao Desenvolvimento (APD) dirigida por Portugal, muito abaixo da média europeia, que se fixa nos 10%.<sup>5</sup>

O relatório de *Aid Watch* da Plataforma Portuguesa das ONG revela que “em 2012 e 2013, quando comparado com o volume de 2011, assistiu-se a um corte abrupto de cerca de 53% no financiamento de projetos às ONGD portuguesas, através da linha disponibilizada pelo Camões – Instituto da Cooperação e da Língua (CICL), contra os cerca de 40% de média global de cortes no orçamento geral daquele instituto, em 2012. Em ambos os anos, o montante disponibilizado a projetos de Cooperação para o Desenvolvimento ronda os 1,2 milhões de euros, enquanto as iniciativas de Educação para o Desenvolvimento se fixam nos 400 mil euros” (Oliveira, 2013). Mais, evidencia que a maioria dos Estados-membros da União Europeia está a diminuir o montante de ajuda destinada ao desenvolvimento, sofrendo um decréscimo de 13,1% no caso português. A meta traçada para cada país corresponde a 0,7% do Rendimento Nacional Bruto (RNB), o que corresponde para Portugal a 0,27% do seu RNB.

---

<sup>5</sup> Lusa (2014), Jornal Notícias ao Minuto de 25 de Fevereiro de 2014.

### **3. Metodologia**

Neste capítulo serão evidenciados os procedimentos metodológicos adotados para atingir os objetivos iniciais definidos para esta dissertação.

Inicialmente vai-se mencionar qual/quais as razões que levam à escolha do tema, bem como o problema a ele subjacente, indicando quais as questões de investigação. Posteriormente far-se-á uma abordagem pormenorizada sobre o tipo de estratégias metodológicas usadas.

#### **3.1. Definição do Problema**

Nos capítulos anteriores foram abordados os conceitos de Terceiro Setor, desempenho organizacional e o de financiamento para OSFL. Assim, a revisão da literatura revela que o TS tem-se deparado com inúmeras dificuldades, de entre as quais, o financiamento. Para tal, procedeu-se a um levantamento exaustivo das fontes de financiamento disponíveis, tentando perceber a sua implicação no desempenho destas organizações. A arrecadação de fundos por parte destas organizações pode manifestar-se insuficiente segundo duas óticas: reduzidas ofertas de fontes de financiamento (particularmente insuficiência nos financiamentos através de fontes externas), e/ou desconhecimento das mesmas por parte das OSFL.

O objetivo geral da presente dissertação consiste em compreender qual a relação existente entre o financiamento e o desempenho das Organizações Não-governamentais para o Desenvolvimento (ONGD), isto é, se uma maior diversidade do financiamento tem impacto no desempenho da organização (ou não). Pretende-se ainda identificar qual o tipo de financiamento (interno ou externo) que provoca um melhor desempenho nas organizações. Para recorrer às diversas fontes para a captação de fundos, a organização deve equacionar as razões pelas quais necessita de proceder àquela recolha de fundos, ou seja, perceber qual a natureza e a dimensão dessa necessidade e o impacto que ambiciona obter com a execução daquele projeto (Guimarães, 2010).

Para tal apresentam-se as seguintes questões de investigação:

1. Com que regularidade as organizações recorrem às fontes de financiamento;
2. Quais as fontes de financiamento mais usuais (internas ou externas);
3. Qual a relação existente entre o financiamento (nível e tipo) e o desempenho organizacional;
4. Qual a relação existente entre a dimensão da organização e a tipologia do financiamento

### **3.2. Formulação de hipóteses**

Segundo Marsiglia (2007, pág. 23) “a hipótese é uma pressuposição que se faz sobre o problema que se quer estudar, baseada numa reflexão teórica e nas leituras prévias, (...)”, havendo a possibilidade de não se verificar a mesma no final da pesquisa, ou seja, não ser uma proposição válida. Devem ser definidas um conjunto de proposições/hipóteses para que o investigador possua uma linha de orientação e não seja tentado a recolher informação que não seja essencial para o seu estudo (Yin, 1994).

No seguimento das questões de investigação traçadas anteriormente, e de encontro ao objetivo principal da dissertação, colocam-se as seguintes hipótese:

**Hipótese 1 – Uma maior regularidade relativamente às fontes de financiamento têm um impacto positivo no desempenho organizacional.**

As fontes de financiamento internas e externas, apresentam as suas vantagens e desvantagens, sendo que todas elas apresentam um nível diferente de manutenção e um nível diferente de risco (Hodge & Piccolo, 2005). Tal como relatado na revisão de literatura, as organizações devem apostar naquelas que consideram mais vantajosas para si mesmas.

**H1a)** Uma maior regularidade relativamente às fontes de financiamento internas têm um impacto positivo no desempenho organizacional.

Esta hipótese assenta na premissa de que as OSFL ao se financiarem através de receitas próprias (prestação de serviços e taxas dos sócios-quotizações), evitando as receitas advindas do exterior, nomeadamente as do Estado, detêm uma menor dependência e consequentemente uma maior autonomia (Guimarães, 2010; Hodge e Piccolo, 2005). Este último autor afirma também o invés, ou seja, para além do financiamento externo implicar uma redução no poder de autonomia, a falta de previsibilidade e regularidade de receitas pode constituir um fator restritivo ao planeamento estratégico das organizações.

**H1b)** Uma maior regularidade relativamente às fontes de financiamento externas têm um impacto positivo no desempenho organizacional.

Na perspetiva de Froelich (1999) o financiamento externo, nomeadamente o do Estado, é arrecadado de uma forma mais estável que o interno, proporcionando assim maior estabilidade às OSFL, pois existem incentivos que são perduráveis ao longo dos tempos, necessitando unicamente de comunicar intenção de os voltar a receber ou mesmo renovando-se automaticamente (Jung & Moon, 2007), contribuindo para o desempenho da organização de forma mais equilibrada. Jung e Moon (2007) evidenciam que para além da estabilidade, o financiamento do Estado está associado ao

reconhecimento de qualidade organizacional, tornando-a credível, com reputação e equilíbrio organizacional. Nesta ótica, os financiamentos públicos são mais regulares e mais certos do que os internos, nomeadamente as quotizações e vendas de produtos e/ou prestações de serviços. Os montantes financiados através de fontes externas são superiores aos arrecadados através de fontes internas (Cruz & Straviz, 2003).

## **Hipótese 2 – Qual a relação existente entre o financiamento (nível e tipo) e o desempenho organizacional**

### **H2a) Maiores níveis de financiamento melhoram o desempenho organizacional**

De acordo com o mencionado por Fernando (2009) o nível de dependência de uma ONGD face a um organismo ou empresa ou mesmo doador individual não deve ser excessivo, pois de acordo com o seu estudo quando se verificam situações em que o grau de dependência é por muito tempo ou em excesso, o financiamento torna-se perigoso porque os patrocinadores acreditam serem os donos do projeto, pois fazem um investimento demasiado alto, proporcionando uma influência e desvio nos objetivos e missões da organização.

### **H2b) Maior diversidade nas fontes de financiamento melhora o desempenho organizacional**

Em conformidade com o constatado através da revisão de literatura, mais importante que direcionar a captação de recursos é apostar em diversas fontes de financiamento, pois se uma organização viver de uma única fonte de financiamento está a condicionar a sua atividade (Guimarães, 2010), criando uma maior dependência e naturalmente uma menor autonomia, condicionando deste modo o desenvolvimento de projetos (Clohesy, 2003). Mais importante que obter receitas através do financiamento externo e/ou interno, é apostar na variedade de financiamentos, pois a excessiva dependência a uma única fonte de financiamento inibe o desenvolvimento de projetos, logo uma dependência excessiva a uma forma de financiamento (Clohesy, 2003; Riffel e Klann, 2001), pois através da extensão e diversificação das fontes de recursos reduz-se a vulnerabilidade.

## **Hipótese 3- A dimensão da organização e o financiamento têm uma relação positiva**

Uma outra questão à qual esta investigação procura responder é se a dimensão da organização afeta ou não o financiamento da mesma. Segundo Hodge e Piccolo (2005) as organizações com maiores dimensões e com múltiplas fontes de financiamento são menos vulneráveis aos choques económicos. No entanto, outro estudo revela que a dimensão organizacional não é um fator por si só explicativo para o financiamento, constatando que o que parece mais influente é o perfil do financiamento (Guimarães, 2010). A dimensão é crucial para a análise de outros indicadores, especialmente em organizações sem fins lucrativos (Behn, DeVries, & Lin, 2010; Saxton & Guo, 2011). No estudo

levado a cabo por Saxton, Kuo, & Ho (2011) a dimensão da organização é definida como o número de rendimentos (resultados), enquanto nos estudos de Behn et al. (2010) e Saxton e Guo (2011) a dimensão é medida pelos ativos totais. Este estudo para análise da dimensão organizacional terá por base o modelo desenvolvido por estes dois últimos autores.

**Hipótese 4- A relação existente entre o tempo de existência da organização e o tipo de financiamento é positiva**

São vários os indicadores que podem influenciar a obtenção de recursos. De acordo com Cunha (2009) as organizações mais recentes necessitam de ganhar uma maior visibilidade e espaço, coisa que as mais antigas já devem possuir. A credibilidade perante os doadores torna-se crucial para obtenção de qualquer recurso.

Como conclusão, segue-se uma tabela resumo com a síntese das hipóteses que servem de base para esta investigação.

**Tabela 4- Síntese de hipóteses**

<b>Hipótese 1</b>	<p>Uma maior regularidade relativamente às fontes de financiamento têm um impacto positivo no desempenho organizacional.</p> <p>H1a) Uma maior regularidade relativamente às fontes de financiamento internas têm um impacto positivo no desempenho organizacional.</p> <p>H1b) Uma maior regularidade relativamente às fontes de financiamento externas têm um impacto positivo no desempenho organizacional.</p>
<b>Hipótese 2</b>	<p>Qual a relação existente entre o financiamento (nível e tipo) e o desempenho organizacional</p> <p>H2a) Maiores níveis de financiamento melhoram o desempenho organizacional</p> <p>H2b) Maior diversidade nas fontes de financiamento melhora o desempenho organizacional</p>
<b>Hipótese 3</b>	<p>A dimensão da organização e o financiamento têm uma relação positiva</p>
<b>Hipótese 4</b>	<p>A relação existente entre o tempo de existência da organização e o financiamento é positiva</p>

**Fonte:** Elaboração Própria



### **3.3. Metodologia de investigação**

A presente dissertação baseia-se num estudo qualitativo de natureza exploratória. A metodologia qualitativa é definida como um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam descrever e decodificar determinado contexto (Neves, 1996), tendo como principal objetivo analisar a realidade do mundo social. Patton (1980) e Glazier e Powell (2011) classificam os dados qualitativos como um conjunto de descrições sobre determinados fenómenos, comportamentos; citações, gravações ou transcrições de entrevistas e discursos. Esta possui características particulares, criando e atribuindo significados às coisas e às pessoas nas interações sociais, abdicando assim de quaisquer quantificações estatísticas, ou seja, procura identificar o porquê das coisas, porque razões apresentam aquele número e não apenas interpretá-lo (Chizzotti, 2003). Os métodos qualitativos parecem ser os mais adequados quando o objetivo é compreender questões de natureza social, pois possibilitam uma melhor observação do contexto e objeto de estudo (Neves, 1996), sendo particularmente úteis em áreas que não estão verdadeiramente desenvolvidas teoricamente (Edmondson & McManus, 2007; Jardim & Pereira, 2009). Godoy (1995) refere a análise qualitativa como um trabalho de campo, onde o investigador tenciona captar o fenómeno a partir da perspetiva das pessoas nele envolvido, ou seja, o objetivo com este método de estudo é visualizar o contexto, e se possível, ter uma integração empática com o mesmo.

Tull e Hawkins (1976) referem que este método não deve ser usado com outros objetivos além do de geração de ideias pois fatores como o tamanho reduzido da amostra<sup>6</sup>, a seleção não aleatória, a falta de similaridade e a natureza subjetiva do processo limitam a veracidade do caso. Neste trabalho de investigação a opção pela análise qualitativa prende-se com a natureza exploratória do trabalho, pois esta é uma área onde as questões são mais subjetivas, não sendo expressas somente em números, pois como já evidenciado nos capítulos anteriores, a realidade das OSFL é complexa, sendo que uma análise quantitativa poderá ser insuficiente. Portanto pretende-se compreender, de forma detalhada, a atuação das OSFL, considerando o seu financiamento e desempenho. Dentro da opção qualitativa, parece-nos adequado selecionar o formato de estudo de caso. Yin (1994, pág.23), afirma que "o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenómeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas", sendo o método mais adequado para pesquisas exploratórias e particularmente útil para a geração de hipóteses (Tull & Hawkins, 1976), sendo possível intervir diretamente no objeto de estudo, observando e fazendo entrevistas sistemáticas. Yin (1994) apresenta quatro aplicações para o método do estudo de caso, sendo elas para: 1) explicar ligações causais nas intervenções na vida real; 2) descrever o contexto da vida real no qual a

---

<sup>6</sup> Como o objeto de estudo é definido por uma pequena amostra da população, as suas conclusões não devem ser generalizadas (Kennedy, 1976).

intervenção ocorreu; 3) fazer uma avaliação da intervenção realizada; e 4) explorar situações onde as intervenções avaliadas não possuam resultados claros e específicos. Este método congrega determinadas características, sendo uma análise realizada em contexto atual, a obtenção de dados ser recolhida em diferentes fontes, procura-se responder fundamentalmente a duas perguntas “porquê” e “como” (Yin, 2003), o foco é um evento contemporâneo e por último, os resultados dependem fortemente da dedicação do investigador (Benbasat et al., 1987). Assim, o estudo de casos pode ser entendido como uma evidência empírica obtida em locais sociais permitindo o aprofundar e alastramento do conhecimento científico sobre determinados fenómenos sociais.

Para Yin (2003) são seis as fontes de evidência para análise de um estudo de caso, tal como se pode observar através da seguinte tabela.

**Tabela 5-** Seis fontes de evidência: Pontos fortes e Pontos fracos

Fonte de evidência	Pontos fortes	Pontos fracos
Documentação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estável - pode ser revista várias vezes</li> <li>• Discreta - não foi criada como resultado do estudo de caso</li> <li>• Exata – contém nomes exatos, referências, e detalhes sobre eventos</li> <li>• Ampla cobertura - longo espaço de tempo, muitos eventos e muitos ambientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recuperabilidade – pode ser baixa</li> <li>• Seletividade tendenciosa</li> <li>• Enviesamento de relatórios – reflete a tendência do autor</li> <li>• Acesso – podem ser deliberadamente bloqueados</li> </ul>
Documentos de arquivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (o mesmo que para a documentação)</li> <li>• Preciso e quantitativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (o mesmo que para a documentação)</li> <li>• Acessibilidade – restrição a alguns documentos</li> </ul>
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alvo – foca diretamente o caso em estudo</li> <li>• Perspicaz - fornece conclusões causais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enviesamento por questões mal formuladas</li> <li>• Desvio de respostas</li> <li>• Imprecisões devido à má recordação</li> <li>• Reflexividade</li> </ul>
Observações diretas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realidade – abrange eventos em tempo real</li> <li>• Contextual – abrange o contexto do evento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tempo</li> <li>• Seletividade</li> <li>• Reflexividade</li> <li>• Custos</li> </ul>
Observações participantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (o mesmo que para as observações diretas)</li> <li>• Clarifica comportamentos e motivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (o mesmo que para as observações diretas)</li> <li>• Manipulação do investigador de eventos</li> </ul>
Artefactos físicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clarifica culturas</li> <li>• Clarifica técnicas de operação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seletividade</li> <li>• Avaliação</li> </ul>

**Fonte:** Yin (2003)

Os benefícios destas seis fontes de evidência defendidas por este autor podem ser maximizadas se percorrer três princípios, sendo eles: 1) Uso múltiplo de fontes de evidências (os pontos fracos de uma fonte, podem ser os pontos forte de outra); 2) Criação de uma base de dados para o estudo (forma de organizar e documentar os dados recolhidos para estudos de caso) e 3) Manter uma cadeia de evidências. Considerando as fontes de evidência referidas, assim como a acessibilidade às organizações que iremos estudar, os métodos de investigação usados para este projeto de dissertação são a entrevista semiestruturada e a análise documental.

Como técnica de investigação e no sentido de se poder compreender a relação existente entre o financiamento e o desempenho das organizações pertencentes ao Terceiro Setor foram utilizadas as entrevistas semiestruturadas pessoais. Esta técnica é utilizada na comunidade científica no âmbito das investigações com dados qualitativos, peculiarmente no ramo da economia social, onde o principal objetivo é comprovar constatações. Esta é uma técnica maleável e acessível, capaz de revelar facetas do comportamento humano e organizacional que muitas vezes são importantes mas desconhecidas (Qu & Dumay, 2011), sendo considerada como uma das fontes de informação mais importantes na análise de estudo de caso (Yin, 2003). Segundo Bogdan e Biklen (1994) uma entrevista é usada para obter dados descritivos pelo entrevistado, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente um parecer sobre a temática em estudo. Relativamente à entrevista, o investigador detém um guião com as questões ou linhas orientadoras da conversa (Boni & Quaresma, 2005), permitindo a recolha de informação com diferentes graus de aprofundamento, ou para diferentes fins, contudo pode também decidir se durante a entrevista faz mais perguntas, de modo a que o entrevistado entre mais no tema, facilitando a integração do entrevistado no objeto de estudo.

As entrevistas foram examinadas à luz da análise de conteúdo, sendo que segundo Bardin (2011, pág.47) a análise de conteúdo é um “conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/receção (variáveis inferidas) destas mensagens”. Esta é uma técnica metodológica que se pode aplicar em discursos diversos e a todas as formas de comunicação, seja qual for à natureza do seu suporte. De acordo com Minayo (2004) a análise de conteúdo relaciona estruturas significativas com estruturas sociológicas, “articula e analisa a superfície dos textos descritos e examina como os fatores determinam as suas características: variáveis psicossociais, contexto cultural, contexto e processo de produção da mensagem (Minayo, 2004, pág.203). Bardin (2011) refere ainda que a utilização da análise de conteúdo prevê três fases fundamentais: 1) a pré-análise (fase de organização, onde são definidos procedimentos, apesar de flexíveis, primeiro contato com os documentos que serão submetidos à análise, a escolha deles, a formulação das hipóteses e objetivos, a elaboração dos indicadores que orientarão a interpretação e a preparação formal da matéria, ou seja, escolha do referencial teórico sobre o qual se pretende trabalhar); 2) a exploração do material (codificar e

categorizar os dados, isto é, selecionar o objeto de estudo para a recolha de dados) e 3) o tratamento dos resultados e a interpretação dos resultados (é a fase de análise propriamente dita, onde se categoriza e classifica os dados tendo em consideração as considerações/hipóteses inicialmente definidas).

Apresenta-se de seguida uma tabela onde estão presentes as diferentes dimensões de análise do estudo e respetivas questões do guião de entrevista.

**Tabela 6-** Dimensões de análise do estudo e respetivas questões do guião de entrevista

Desempenho Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que tipo de métodos (quantitativos/qualitativos) usa para medir o desempenho? (Moxham &amp; Boaden, 2007)</li> <li>• Quais os critérios usados para a avaliação do desempenho? (Anthony &amp; Young, 2002; Antunes, 2009; Barney, 1991; Carvalho, 2005; Dessler, 2003; Ditrina, 1984; Kendall &amp; Knapp, 2000; Kotler &amp; Roberto, 1989; Marras, 2000; Martin &amp; Kettner, 1997; Micheli &amp; Kennerley, 2005; Morrell, 1986; Pace et al., 2004; Smith, 1988; Spector, 2005; Tachizawa, 2004; Unterman &amp; Davis, 1984)</li> <li>• Considera que a avaliação do desempenho organizacional é importante para os stakeholders? Porquê? (Hwang &amp; Powell, 2009; Spitzer, 2007)</li> <li>• Em termos gerais considera que os objetivos definidos pela ONGD são alcançados? (Barney, 1991; Lotta, 2002)</li> <li>• Como classifica a dimensão da organização (pequena, média ou grande)? Porquê? (Behn et al., 2010; Saxton &amp; Guo, 2011; Saxton et al., 2011)</li> </ul>
Financiamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais os tipos de financiamentos (internos ou externos) que têm maior representatividade na organização? Porquê? (Guimarães, 2010; Rodrigues, 2011)</li> <li>• Qual a forma de obtenção de recursos que considera mais estável, isto é, que lhe permite reduzir os riscos de incerteza? (Carmona, 2013; Hodge &amp; Piccolo, 2005; Reid &amp; Kerlin, 2006)</li> <li>• Quais os fatores (dimensão da organização, tempo de existência, etc...) que considera importante para a obtenção de financiamento? (L. M. Parsons &amp; Trussel, 2008)</li> <li>• Verifica que existe uma maior obtenção de recursos quando a organização disponibiliza aos stakeholders um conjunto de resultados, nomeadamente sobre o desempenho da mesma e resultados económico-financeiros?(Trussel &amp; Parsons, 2007)</li> <li>• Consideram que as organizações devem apostar na diversidade de financiamento? Porquê? (Clohesy, 2003; Guimarães, 2010; Riffel &amp; Klann, 2001)</li> </ul>

**Fonte:** Elaboração própria

Relativamente à análise documental é feita uma análise técnica de forma a se poder verificar a existência (ou não) de um conjunto de informações importantes, como a história, estrutura e modo de funcionamento da instituição, tendo em conta os objetivos previamente definidos. Utilizando estas duas técnicas complementares (análise documental e entrevista), podem-se ultrapassar limitações associadas à utilização de uma única fonte de informação e assim melhorar a validade dos resultados. No âmbito desta investigação serão analisados relatórios de contas e de atividades de cada uma das ONGD escolhidas. O objetivo com a análise destes documentos é recolher uma série de dados que nos permita identificar quais as variáveis que estão por detrás destes números. Através do relatório de atividades vai ser possível identificar quais as atividades programadas pelas organizações e as efetivamente realizadas. No que respeita ao relatório de contas, vai ser possível avaliar as instituições em diversas componentes e dimensões, análise de diferentes demonstrações financeiras, como o Balanço e a Demonstração de Resultados (DR). Assim, com a avaliação destes documentos, é possível fazer uma comparação entre os diferentes anos (ano 2011, ano 2012 e ano 2013) no que respeita à posição financeira (balanço) e ao desempenho (DR), caminhando para a premissa inicialmente retratada, isto é, se existe ou não uma relação entre o financiamento (tipologia e níveis) e o desempenho das organizações.

No que concerne ao financiamento e ao desempenho organizacional, os dados recolhidos na análise documental serão completados pelos dados obtidos na entrevista. Na tabela seguinte pode-se apurar quais os pontos a serem analisados através da documentação disponibilizada pela organização.

**Tabela 7 - Análise documental**

		Site	Relatório de Gestão/ Contas	Plano de atividades	Relatório anual
Dados Gerais	Histórico das ONGD	×		×	
	Equipa	×			
	Redes e parceiros	×	×	×	
	Países de intervenção	×		×	
	Projetos (Nacionais e Internacionais)	×	×	×	×
	Resultados Financeiros				×
Desempenho	Componente humana			×	×
	Componente de sustentabilidade		×		×
	Componente da análise quantitativa	×	×	×	×
Financiamento	Fontes de financiamento (Tipos e Valores)		×	×	×

**Fonte:** Elaboração Própria

### **3.4. Contexto do Estudo**

No tipo de abordagem qualitativa, privilegia-se a amostragem criteriosa e seletiva, pois a seleção da amostra é realizada de acordo com determinados critérios, permitindo ao investigador estudar o caso ao pormenor (Carmo & Ferreira, 1998). Por isso, foram consideradas válidas, a escolha das ONGD que faziam parte do IPAD, ou seja, de um organismo certificado e legalmente reconhecido que assegura a supervisão e a direção da política de cooperação. Assim, para o estudo de casos foram realizadas entrevistas a três ONGD's registadas no Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento, I.P. (IPAD), nomeadamente às organizações Instituto Marquês Valle-Flôr, Engenho & Obra e Ataca-Associação de Tutores e Amigos da Criança Africana, pois de acordo com Silver (2000) para obter informações sobre o a área a ser estudada, pode-se utilizar listagens especializadas como fonte de consulta.

Os critérios de seleção usados para o estudo de casos foram a área de atuação homogénea e a diferente dimensão das organizações. Optou-se por escolher organizações da mesma área de atuação, e dentro das organizações voltadas para o desenvolvimento a serem consideradas como pertencentes a uma área primordial dentro do Terceiro Setor, focamos o estudo nas organizações de atuação no âmbito cultural, educação e ajuda humanitária. A escolha de organizações dentro das áreas de atuação referidas e na perspectiva que todas têm missões de cooperação e desenvolvimento teve uma influência crucial para realizar o estudo comparativo. Já o segundo critério, diferente dimensão das OSFL, será importante na medida em que se pode verificar se para além dos tipos de projetos a serem financiados, a dimensão da organização, pode ou não, ser um fator a considerar aquando da sua avaliação e da atribuição do financiamento.

## **4. Apresentação e análise de dados**

### **4.1. IMVF - Instituto Marquês Valle-Flôr**

#### ***4.1.1. História do IMVF***

O Instituto Marquês Valle-Flôr (IMVF) foi fundado em 1951 por Dona Maria do Carmo Constantino Ferreira Pinto, em memória do seu marido, Marquês de Valle Flôr. Tem sede em Lisboa e atua essencialmente na Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP), nomeadamente, Guiné-Bissau, São Tomé e Príncipe, Timor-Leste, Moçambique, Brasil, Cabo Verde, Angola e Indonésia (para mais detalhe consultar anexo 4), com cerca de 30 projetos em vigor (consultar anexo 5 – projetos a decorrer; consultar anexo 6 – projetos terminados). Tem como principais áreas de trabalho a cooperação e a educação para o desenvolvimento e a sua missão é a promoção do desenvolvimento socioeconómico e cultural. A organização dispõe de 22 colaboradores remunerados, em diversas áreas, em Portugal. Conta com a ajuda da restante equipa em Angola, São Tomé e Príncipe, Timor-Leste e Indonésia (“IMVF,” 2014). A nível internacional, são vários os organismos que contribuem para as atividades desenvolvidas pelo IMVF, nomeadamente a Comissão Europeia, o Camões - Instituto da Cooperação e da Língua, a Fundação Calouste Gulbenkian, o Banco Mundial, o Programa Alimentar Mundial e a Organização Mundial da Saúde. Os projetos são essencialmente na área da Cooperação para o desenvolvimento, Educação para o desenvolvimento, Cooperação Descentralizada e Assistência Técnica nomeadamente na área da saúde, educação, desenvolvimento rural, fortalecimento institucional, sustentabilidade ambiental, identidade cultural e cidadania global.

#### ***4.1.2. Desempenho organizacional - IMVF***

No que respeita às medidas de avaliação do desempenho com base no modelo desenvolvido por Carvalho (2005), relativamente à componente humana verifica-se que a organização ano após ano tem superando novas abordagens, proporcionando um aumento da melhoria de vida dos utentes e na consecução dos objetivos. Relativamente às questões de sustentabilidade pode-se concluir que os gastos com os projetos, os fornecimentos e serviços externos e outros gastos e perdas têm vindo a diminuir face ao ano anterior, sinal contrário apresentado pela conta de gastos com pessoal, verificando-se um incremento face ao ano antecedente. Para finalizar, em relação às questões quantitativas, verifica-se que em todos os anos de análise a organização apresenta sempre receitas superiores às despesas, o número de projetos também têm vindo a aumentar, bem como o número de pessoas ajudadas, não existindo quaisquer valores dados.

**Tabela 8-** Medidas de avaliação de desempenho – IMVF

	IMVF		
	2011	2012	2013
<b>1. Questões da componente humana</b>			
1.1 Sucesso de novas abordagens	↑	↑	↑
1.2 Consecução de objetivos	↑	↑	↑
1.3 Resultados sobre melhoria de vida dos utentes	↑	↑	↑
<b>2. Questões de sustentabilidade</b>			
2.1 Sucesso no controlo de despesas			
2.1.1 Gastos de Projetos	-	↓	↓
2.1.2 FSE	↑	↓	↓
2.1.3 Gastos com pessoal	↑	↑	↑
2.1.4 Outros gastos e perdas	↑	↓	↓
2.3 Eficácia na atração de recursos	↑	↓	↑
<b>3. Questões de análise quantitativa</b>			
3.1 Receitas superiores a despesa	↑	↑	↑
3.2 Financiamentos públicos aprovados			
3.2.1 Número de projetos aprovados	↑	↑	↑
3.2.2 Financiamentos obtidos	↑	↓	↑
3.3 Número de pessoas ajudadas aumenta			
3.3.1 Saúde	↑	↓	↑
3.3.2 Educação e Formação	↑	↑	↔
3.3.3 Segurança Alimentar	-	↑	-
3.3.4 Desenvolvimento/cultura/turismo	↑	↓	↑
3.3.5 Ambiental	↑	↓	↑
3.3.6 Educação para o Desenvolvimento	↑	↑	↑
3.4 Crescimento de voluntários e outros	-	-	-
3.5 Doadores e patrocinadores aumentam	-	-	-

**Fonte:** Elaboração Própria

De acordo com a entrevista realizada, a classificação da organização pode ser vista de duas perspetivas diferentes, poderá ser considerada como uma média organização se classificada a nível europeu, e como uma grande organização se comparada a nível nacional. Tal como mencionado anteriormente para classificar esta variável de dimensão serão avaliados os seus ativos totais. O IMVF em 2013 registou um saldo na conta caixa e depósitos à ordem no montante de 7.431.872,96€, ou seja, 22,07% do ativo, sendo que 77,1% do ativo é representado pela rubrica de outras contas a receber, que totaliza 25.112.146,92€. Em comparação com o ano anterior, o ativo total sofreu um ligeiro aumento (em 2012 foi de 33.163.996,82€ e em 2013 de 33.674.529,18€). No que concerne ao ativo fixo não corrente, nomeadamente, à rubrica de ativos fixos tangíveis, a entidade regista nos três anos de análise um valor semelhante (em 2011 de 1.122.851€; em 2012 de 1.140.015,03€; e em 2013 de 1.103.504,01€). Perante estes dados, considera-se a organização como de grande dimensão.

No que respeita à avaliação do desempenho o entrevistado salvaguardou a diferenciação entre avaliação do desempenho de determinado projeto e desempenho organizacional. Quanto aos critérios adotados para essa mesma avaliação, estes têm de ser aceites por todos e variam em função das atividades, do país onde estão a atuar, etc. Ainda do seu ponto de vista, hoje em dia os projetos são cada vez mais trabalho de gabinete do que de campo, e os stakeholders gostam de ver a curva



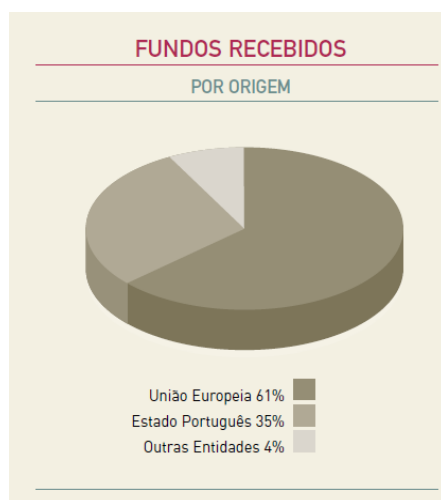
ascendente, onde essa mesma curva significa a melhoria de algum indicador, no entanto, por vezes os relatórios não espelham a verdadeira realidade, pois tal avaliação é feita aplicando determinados critérios já definidos e os resultados são enviesados, fazendo com que os stakeholders vivam no seu mundo virtual.

#### **4.1.3. Financiamento - IMVF**

De acordo com o mencionado no relatório anual de 2013, este ano foi marcado pela turbulência e instabilidade a nível mundial, sendo um dos reflexos mais visíveis a crise económico-financeira europeia. Ao verificar-se uma redução dos orçamentos dos Ministérios com objetivo de redução do défice público, houve uma repercussão direta no orçamento disponível para a Cooperação o que teve implicações negativas para o IMVF.

Os projetos desenvolvidos atualmente pela organização são financiados maioritariamente por fontes externas, particularmente pela União Europeia, Camões - Instituto da Cooperação e da Língua e a Fundação Calouste Gulbenkian. Tal como se pode verificar através da figura seguinte, foi a União Europeia que em 2013 contribuiu em maior percentagem (61%) para os projetos desenvolvidos pelo IMVF, de seguida o Estado (35%) e por último outras entidades (4%), onde estão incluídas as parcerias (com entidades privadas, universidades, politécnico, etc).

**Figura 2 - Fundos do IMVF por origem**



**Fonte:** Relatório anual IMVF 2013

Embora existam vários fatores que condicionam a ajuda económica externa, designada por Ajuda Pública ao Desenvolvimento, a instituição possui uma grande parcela no seu financiamento. Em termos de montantes globais relativos à APD, e citando o caso português, o registo de 2010, aponta os 0,29% do PIB, número por exemplo, inferior aos 0,33% alcançados em 2006 e abaixo do objetivo de

canalizar para a APD, 0,7% do PIB em 2015. Os montantes de financiamento aumentam quando a informação/ resultados económico-financeiros são disponibilizados aos stakeholders.

Através da análise documental, nomeadamente do Balanço da instituição, pode-se verificar que a obtenção de financiamentos não é regular, ou seja, os montantes financiados são diferentes de ano para ano, embora a tipologia do financiamento seja idêntica. Da análise da tabela 9 assiste-se em 2011 a um financiamento superior ao obtido em 2012, cenário alterado em 2013 mas a integralidade dos recursos são recebidos por financiadores públicos. Tais panoramas poderão ser explicados pelo conceito de austeridade que se fez sentir a partir de 2011, em que a mudança de paradigma neste setor foi inevitável. Contrariando a espiral recessiva, a organização reajustou-se a uma nova realidade apostando em diferentes áreas de intervenção em prol do desenvolvimento social e económico das populações.

**Tabela 9-** Tipo de financiamentos - IMVF

Financiamentos obtidos	2013	2012	2011
Financiadores Públicos Externos (subsídios, subvenções...)	15.808.787,15€	15.248.550,18€	25.363.391,74€
Financiadores Privados Externos (doações)	0,00€	0,00€	0,00€
Vendas e Prestações de Serviços	0,00€	0,00€	0,00€

**Fonte:** Elaboração Própria (dados extraídos da análise documental – IMVF)

De acordo com a entrevista realizada ao diretor de projetos desta organização, os critérios que ajudam na obtenção do financiamento são as propostas convincentes, pois “quando existe uma boa proposta, existe sempre recursos”, considerando que a dimensão não é um dos critérios válidos para a atribuição do financiamento, mas sim a segurança, ser uma instituição sólida financeiramente”. Importa referir que a diversidade do financiamento é crucial para a sustentabilidade da instituição, afetando de forma positiva o desempenho organizacional, aumentando consecutivamente a autonomia da organização (para mais detalhes sobre a entrevista consultar anexo 7).

## **4.2. E&O - Engenho & Obra**

### ***4.2.1. História da E&O***

A instituição Engenho & Obra fundou-se em 2006 e tem a sua sede no Porto. Atua a nível local, nacional e/ou internacional, na área de Cooperação e Educação para o Desenvolvimento, nomeadamente na conceção, execução e o apoio a programas e projetos de cariz social, cultural, ambiental, cívico e económico. Tem como missão melhorar a qualidade de vida das populações de países fragilizados, criando condições que permitam aumentar a sua autonomia através de projetos integrados de engenharia. Atualmente a organização participa num projeto levado a cabo na zona de residência, com o objetivo de encontrar forma de combater a exclusão social e a injustiça social, proporcionando desta forma uma Europa mais sustentável (“E & O”, 2014). A equipa da E&O é constituída pela direção (representada por 5 elementos), pela mesa de Assembleia Geral e pelo conselho fiscal. Atualmente colaboram nesta instituição 3 indivíduos, sendo que um deles é estagiário. A instituição pode contar com a colaboração de parceiros em Portugal, nomeadamente a Ação para a Justiça e Paz (AJPaz) localizada em Coimbra, o agrupamento de escolas do Atlântico (Monserrate) de Viana do Castelo, Associação “Saúde em Português” de Coimbra, a Associação Cultural, Recreativa e Social de Coles de Samuel também de Coimbra, a Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Felgueiras, entre outros.

### ***4.2.2. Desempenho organizacional - E&O***

O desempenho da organização medido em função do modelo desenvolvido por Carvalho (2005), espelhado na tabela subsequente, revela que em relação à componente humana verifica-se que a organização ano após ano tem superando novas abordagens, proporcionando um aumento da melhoria de vida dos utentes e na consecução dos objetivos. No que respeita às questões de sustentabilidade pode-se concluir que os fornecimentos e serviços externos têm vindo a diminuir face ao ano anterior, exceto no ano de 2013. A conta de gastos com pessoal apresenta um incremento face aos anos antecedentes, aumento justificado pela intervenção da organização em diferentes áreas e pelo alastramento nos países de intervenção, pois embora os financiamentos obtidos tenham sofrido uma quebra, o número de projetos tem vindo a aumentar. A atração de recursos, particularmente aos obtidos através da prestação de serviços no ano de 2011 e 2012 apresentaram sempre valores inferiores face ao ano anterior, no entanto, em 2013 teve um aumento superior a 900%. As quotizações apresentam-se sempre com o mesmo padrão, sendo este de decréscimo, traduzido pela saída de alguns associados. As doações apresentam também um padrão uniforme, ou seja, de ano para ano diminuem consecutivamente. Assim, como resultado do total de proveitos, regista-se o montante global de 33.908,44€. Para finalizar, em relação às questões

quantitativas, verifica-se que no ano de 2011 e 2013 a organização apresenta receitas superiores às despesas, o que não se verifica para o ano de 2012. O número de projetos aumentaram, tal como o número de voluntários. Cenário diferente apresenta a rubrica de financiamentos obtidos e de doadores e patrocinadores. Já o número de pessoas ajudadas sofreu um aumento em 2012 face a 2011, no entanto, em 2013 sofreu um decréscimo.

**Tabela 10** - Medidas de avaliação de desempenho – E&O

	E & O		
	2011	2012	2013
<b>1. Questões da componente humana</b>			
1.1 Sucesso de novas abordagens	↑	↑	↑
1.2 Consecução de objetivos	↑	↑	↑
1.3 Resultados sobre melhoria de vida dos utentes	↑	↑	↑
<b>2. Questões de sustentabilidade</b>			
<b>2.1 Sucesso no controlo de despesas</b>			
2.1.1 FSE	↓	↓	↑
2.1.2 Gastos com pessoal	-	↑	↑
2.1.3 Outros gastos e perdas	↓	↓	↓
<b>2.2 Eficácia na atração de recursos</b>			
2.2.1 Prestação de serviços	↑	↓	↑
2.2.2 Quotizações	↓	↓	↓
2.2.3 Subsídios à exploração	↓	↓	↓
<b>3. Questões de análise quantitativa</b>			
3.1 Receitas superiores a despesas	↑	↓	↑
3.2 Financiamentos públicos aprovados			
3.2.1 Número de projetos aprovados	↑	↑	↑
3.2.2 Financiamentos obtidos	↓	↓	↓
3.3 Número de pessoas ajudadas aumenta	↑	↑	↓
3.4 Crescimento de voluntários e outros	↑	↑	↑
3.5 Doadores e patrocinadores aumentam	↓	↓	↓

**Fonte:** Elaboração Própria

De acordo com o defendido por Behn et al. (2010) e Saxton e Guo (2011) a dimensão da organização é definida em função dos ativos totais. Os resultados do Balanço da E&O apresentam uma diminuição do total de ativos em 2012 quando comparado com o exercício do ano anterior. No entanto, em 2013 assinala-se um incremento do total do ativo, relativamente ao exercício anterior, no valor de 3.799,33€. De acordo com a entrevista realizada ao presidente da E&O este classifica a instituição como de pequena dimensão. O entrevistado considera que a “dimensão pode ser considerada um dos fatores significativos, no entanto, não o principal... O tempo de existência de uma organização também é crucial, note-se por exemplo, que para concorrer aos projetos da Comissão Europeia é

necessário ter pelo menos 3 anos de existência. Então põe-se o caso do Instituto Camões, que para concorrer é necessário ter três anos de existência ou parcerias capazes e suficientes no terreno”.

O resultado líquido do exercício da instituição em análise apresentou ao longo dos anos examinados valores positivos, exceto no ano de 2012 em que se verificaram despesas superiores às receitas, pois os resultados operacionais foram inferiores aos financeiros, traduzindo-se não num aumento das despesas, mas sim na diminuição das receitas (proveitos).

#### **4.2.3. Financiamento - E&O**

O financiamento da Engenho & Obra é bastante importante para o desenrolar das suas atividades. Inicialmente a organização financiava-se maioritariamente por concursos do Instituto de Camões, cenário que se veio a alterar com o decorrer dos anos. O presidente da organização quando confrontado com a questão “quais os tipos de financiamento (interno e externo) que têm maior representatividade na organização, respondeu que “...há um primeiro nível de financiamento, que sendo o mais óbvio, como uma organização da sociedade civil que o somos, temos associados individuais e coletivos, e esses associados pagam um valor. Normalmente é um financiamento muito pequeno, muito pouco significativo, porque apesar de haver muitos associados, principalmente individuais, há sempre um problema no seu recebimento. Depois nós procuramos que os nossos parceiros sejam financiadores, estamos a falar em empresas e nós temos algumas empresas que são associadas e contribuem para o financiamento da organização que é sua também, pois fazem parte dela. Há outras instituições, consideremos as de ensino superior, que são muitas, e como tal contribuem com uma quota e não só, como o caso do ISEP que contribui com a água, luz, internet, por tudo o que é serviços que também é muito importante, como por exemplo, uma empresa de consultores de marketing, que se responsabiliza pela construção de cartões, manutenção do *site* da Engenho & Obra sem qualquer pagamento da nossa parte, como se pode ver é um financiamento importantíssimo. Como mais importante destaco o ISEP, OXIS, e a Escola Superior de Educação de Lisboa. Enquanto no início da organização tínhamos em vista os financiamentos do IPAD, agora Instituto de Camões, o objetivo era saber como responder aqueles concursos, agora não. Agora todos os meses, a E&O, publica uma *newsletter* especialmente dedicada aos financiadores nacionais e internacionais e cede essa informação aos seus parceiros. Esta informação é interna. Após essa publicação, reunimo-nos e decidimos quais daqueles financiamentos nos interessam para os nossos projetos, exatamente ao contrário do que fazíamos. Procuramos os inúmeros financiadores que existem a nível internacional, e vemos para onde nos devemos orientar. Os financiadores são variados, e a diversidade dos financiamentos são essenciais para as organizações”. A prestação de serviços por parte da organização em 2012 e 2013 atingiu mais de 60% do nível de financiamento interno, ou seja, a organização financia-se com a prestação de serviços que faz, com as quotizações, e com algum financiamento de projetos de proximidade (tabela 11). Significa portanto, que a instituição está

dependente de 40% do financiamento externo, das entidades estatais, do Instituto de Camões e da Comissão Europeia, mas também dos financiamentos privados (para mais detalhes sobre a entrevista consultar anexo 8).

**Tabela 11** - Tipo de financiamentos – E&O

Financiamentos obtidos	2013	2012	2011
Financiadores Públicos Externos (subsídios, subvenções...)	13.368,54€	16.027,97€	46.359,85€
Financiadores Privados Externos (doações)	1.880,63€	13.795,04€	17.280,28€
Vendas e Prestações de Serviços	18.937,71€	3.765,00€	3.145,00€

**Fonte:** Elaboração Própria (dados extraídos da análise documental - E&O)

O entrevistado considera ainda que “existe uma maior obtenção de recursos quando a organização disponibiliza aos stakeholders um conjunto de informações económico-financeiras, até porque se estivermos a falar em empresas, o nível de motivação e movimentação é pelo lucro... o que é que ganho com isso? Pois bem, quando se coloca a questão nestes termos, e com toda a legitimidade, isto tem de se traduzir em ganhos concretos, a empresa tem de perceber que vai ganhar na participação daquele produto ou daquele projeto e isso obviamente vai despertar interesse por parte da empresa em saber como o projeto funciona, qual a sustentabilidade da organização, o nível de sucesso da organização”. No que respeita à diversificação dos tipos de financiamento, refere que uma organização tem obrigatoriamente que apostar na diversificação do financiamento, porque se assim não acontecer o grau de dependência aumenta ficando as suas atividades vedadas, colocando em risco a sustentabilidade da mesma.

### **4.3. ATACA - Associação de Tutores e Amigos da Criança Africana**

#### ***4.3.1. História da Ataca***

A Ataca - Associação de Tutores e Amigos da Criança Africana é uma associação de solidariedade social sem fins lucrativos, que visa o desenvolvimento humano nas regiões do mundo mais desfavorecidas, nomeadamente em África. A organização foi fundada em 2006 e conta com uma equipa constituída por cerca de 30 voluntários em Portugal, os quais são responsáveis por todo o trabalho administrativo, logístico e de suporte aos projetos desenvolvidos em África. A Ataca tem como missão conceber, implementar e gerir projetos de cariz social particularmente o apoio a crianças africanas desfavorecidas e respetivas comunidades nas vertentes alimentar, educativa, cultural, de formação para a vida e de higiene e saúde, através de financiamentos de tutores à distância, de

donativos de cidadãos e entidades públicas e privadas, de parcerias com organizações congéneres e da cooperação com entidades locais, visando construir projetos de vida integrados numa sociedade independente a todos os níveis. Atualmente conta com dois projetos em África, nomeadamente em Moçambique (“Ataca,” 2014). Os corpos sociais da Ataca em Portugal são constituídos por dez elementos, todos eles voluntários, existindo apenas uma única colaboradora. A organização apesar de não ter qualquer relação religiosa, atualmente e no âmbito do PTàD, atua no terreno com a Missionária da Boa Nova e a Diocese de Quelimane/Congregação das Filhas da Nossa Senhora da Visitação. Atualmente, os projetos inseridos no PTàD são três, que apoiam aproximadamente 250/300 crianças.

#### ***4.3.2. Desempenho organizacional - Ataca***

No que respeita à avaliação do desempenho (conforme tabela abaixo apresentada) através da componente humana verifica-se que a instituição tem conseguido levar a bom termo as tarefas planeadas, no entanto, salvaguardam a importância de ter de abdicar de algumas tarefas para concretizar outras não previsíveis anteriormente. Relativamente aos resultados sobre a melhoria de vida dos utentes, a organização defende que ano após ano melhoram a qualidade de vida das crianças no combate à pobreza extrema, sendo o seu objetivo o alargamento a um maior número de pessoas ajudadas. Na componente de sustentabilidade, a organização depara-se com uma diminuição dos gastos de fornecimentos e serviços externos, mas um aumento com o pessoal. No ano de 2011 não existiram quaisquer subvenções, sendo que no ano de 2012 e 2013, o montante das subvenções aumentou, registando aproximadamente 30.000,00€. Para finalizar, em relação às questões de análise qualitativa em 2011 as receitas foram superiores às despesas, ocorrência contrária obtida em 2012. Os resultados públicos aprovados em 2011 e 2012 suportaram um ligeiro aumento, sofrendo uma quebra no ano de 2013. Embora este corte na obtenção dos financiamentos tenha sido prejudicial para a organização, esta conseguiu aumentar o número de crianças ajudadas em todo o período analisado, bem como o número de voluntários e o número de doadores (para mais detalhes sobre a entrevista consultar anexo 9).

**Tabela 12** - Medidas de avaliação de desempenho – Ataca

	Ataca		
	2011	2012	2013
<b>1. Questões da componente humana</b>			
1.1 Sucesso de novas abordagens	↑	↑	↑
1.2 Consecução de objetivos	↑	↑	↑
1.3 Resultados sobre melhoria de vida dos utentes	↑	↑	↑
<b>2. Questões de sustentabilidade</b>			
2.1 Estabilidade financeira	-	-	-
2.2 Sucesso no controlo de despesas			
2.2.1 FSE	↓	↓	↓
2.2.2 Gastos com pessoal	-	↑	-
2.3 Eficácia na atração de recursos	-	↑	↔
<b>3. Questões de análise quantitativa</b>			
3.1 Receitas superiores a despesas	↑	↓	-
3.2 Financiamentos públicos aprovados	↑	↑	↓
3.3 Número de pessoas ajudadas aumenta	↑	↑	↑
3.4 Crescimento de voluntários e outros	↔	↔	↑
3.5 Doadores e patrocinadores aumentam	↑	↑	↑

**Fonte:** Elaboração Própria

A dimensão da organização de acordo com os ativos totais, nomeadamente pela rubrica de caixa e depósitos bancários apresenta em 2013 um valor de 46.000,23€ e os activos fixos tangíveis um mero valor de 307,80€. Perante estes dados e de acordo com a entrevista realizada, a entrevista a também classificada a organização como de pequena. A expansão da organização não se tem vindo a expandir em termos locais, continuando circunscrita a Moçambique.

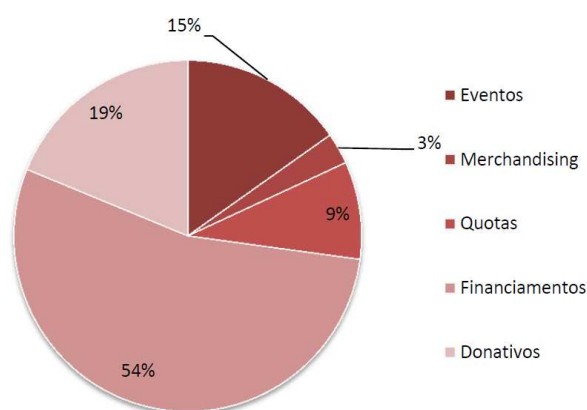
Segundo os dados relatados no relatório de atividades e contas, em 2011 os custos com os voluntários internacionais foram o maior encargo financeiro da ONGD, representando 42% dos custos totais. Estes custos são suportados parcialmente pelas subvenções, o que liberta fundos da ONGD para outras áreas importantes como a comunicação, custos diretos do PTàD e Recursos Humanos.

#### **4.3.3. Financiamento - Ataca**

A atuação da Ataca assenta em três pilares fundamentais, os quais se encontram relacionados entre si e sustentam todo o trabalho desenvolvido pela instituição: 1) Projeto Tutor à Distância (PTàD); 2) Voluntariado; 3) Angariação de Fundos. É com base nestes três pilares que a organização sustenta os seus projetos. Vejamos o gráfico representado a seguir que ilustra a estrutura de fontes de recursos financeiros.

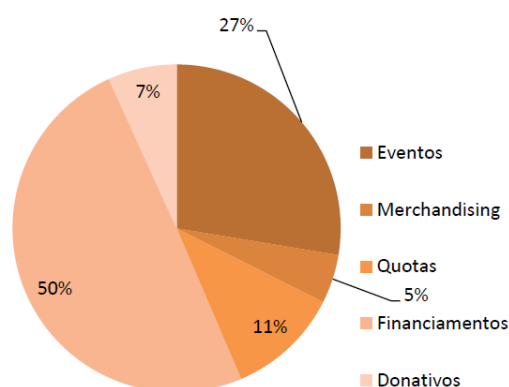


**Gráfico 3 - Estrutura de Fontes de Recursos da Ataca em 2011**



**Fonte:** Relatório de Atividades e Contas 2011

**Gráfico 4 - Estrutura de Fontes de Recursos da Ataca em 2012**



**Fonte:** Relatório de Atividades e Contas 2012

Como podemos observar, através das imagens anteriores, a Ataca financia-se maioritariamente através de financiamento interno. Sendo o Projeto Tutor à Distância (PTàD) o que tem uma maior representatividade para a organização, representa 54% do financiamento em 2011 e 50% em 2012. Este projeto visa movimentar indivíduos para se tornarem tutores de uma criança (dos 2 aos 18 anos) pelo período mínimo de um ano, comprometendo-se a financiar mensalmente as suas despesas de sobrevivência, particularmente em alimentação, vestuário, saúde e educação. Os donativos realizados por estes tutores revertem na totalidade para as crianças, sendo que a Ataca apenas funciona como um intermediário. Mensalmente cada criança recebe 20€, advindos de um ou de mais tutores. Na tabela seguinte estão representados os tipos de financiamento, bem como os montantes que a organização arrecadou para os anos em estudo.

**Tabela 13 - Tipo de financiamentos – Ataca**

<b>Financiamentos obtidos</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Financiadores Públicos Externos (subsídios, subvenções...)	27.224,28€	27.224,28€	0,00€
Financiadores Privados Externos (doações)	39.875,02€	56.145,00€	56.895,00€
Vendas e Prestações de Serviços	1.500,00€	1.217,70€	0,00€

**Fonte:** Elaboração Própria (dados extraídos da análise documental - Ataca)

Atualmente a organização beneficia de subvenções no valor de 27.224,28€, de quotizações e doações no montante de 39.875,02€ e de eventos. Como se pode verificar são as doações que representa a maior parcela na obtenção de recursos. Embora o montante das doações tivessem sofrido uma quebra no decorrer dos anos em análise, o número de doadores aumentou. Apostar na diversificação do financiamento, a nível geral é muito importante, em termos de gestão. Importante será diversificar as fontes de financiamento, no entanto, mais importante é o projeto responder a determinadas necessidades e de quão importante é para um país, para as empresas, para as pessoas que estão nesse local, porque se isso for importante toda a gente vai ajudar. “Se uma organização estiver a fazer um trabalho que é percecionado como muito necessário e importante, os apoios vêm de muitos lados, de empresa, pessoas em nome individual. Se for um projeto mais circunscrito, que é uma necessidade que nem toda a gente percebe como importante, é mais difícil obter esse financiamento, porque se as pessoas não consideram aquilo tão importante não vão responder tanto ao chamamento. Se a organização apostar na diversificação do financiamento, à partida o desempenho organizacional melhora”, afirma a responsável da Ataca.

Na perceção da entrevistada, os financiamentos mais estáveis são aqueles que se destinam a cobrir as despesas dos projetos, e que são resultantes da União Europeia, do Serviço Voluntário Europeu (SVE), da Cooperação Portuguesa e Instituto Camões, portanto, os financiamentos externos. Os financiamentos internos podem ou não ser estáveis, isto depende, porque há financiamentos externos que são pontuais. Deste ponto de vista, os externos são mais estáveis. No que respeita ao facto de a organização obter ou não financiamento a entrevistada menciona que a dimensão da organização e o tempo de existência não são fatores criteriosos aquando a atribuição do financiamento.

A transparência de as organizações darem informações económico-financeiras aos stakeholders é muito importante para a obtenção dos financiamentos, tal como publicar para que é que o dinheiro é usado.

## 5. Discussão de dados

Neste estudo foi analisada a relação existente entre o desempenho das Organizações Não-governamentais para o Desenvolvimento e o seu financiamento, mais especificamente se uma maior diversidade do financiamento tem impacto no desempenho da organização (ou não). Após a revisão da literatura (descrita no ponto 2), a formulação de hipóteses (descrita no ponto 3.2) e a análise de dados isolada para cada uma das organizações em estudo (descrita no ponto 4), apresenta-se de seguida uma tabela que reúne todos estes elementos.

Hipóteses	Entrevista	Ideias da literatura	Resultados	
			Análise documental	Entrevista
H1a) Uma maior regularidade relativamente às fontes de financiamento internas têm um impacto positivo no desempenho organizacional.	Qual a forma de obtenção de recursos que considera mais estável, isto é, que permite à organização reduzir os riscos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Guimarães, 2010; Hodge e Piccolo, 2005:</u> &gt; financiamento interno, &lt; dependência</li> <li>• <u>Carmona (2013):</u> &gt; regularidade de fontes internas, &gt; estabilidade organizacional</li> </ul>	IMVF <input checked="" type="checkbox"/> E&O <input checked="" type="checkbox"/> ATACA <input checked="" type="checkbox"/>	IMVF <input checked="" type="checkbox"/> E&O <input checked="" type="checkbox"/> ATACA <input checked="" type="checkbox"/>
H1b) Uma maior regularidade relativamente às fontes de financiamento externas têm um impacto positivo no desempenho organizacional.	Qual a forma de obtenção de recursos que considera mais estável, isto é, que permite à organização reduzir os riscos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Hodge e Piccolo, 2005:</u> &gt; financiamento externo, &lt; poder de autonomia e falta de presibilidade;</li> <li>• <u>Froelich (1999):</u> &gt; financiamento externo, &gt; estabilidade financeira;</li> <li>• <u>Jung e Moon (2007):</u> &gt; financiamento externo, &gt; reconhecimento de qualidade organizacional</li> </ul>	IMVF – Fontes externas 70% e internas 30% E&O – Fontes internas 60% e externas 40% ATACA – Sócios 20%, tutores 50%, SVE 30%.	IMVF <input checked="" type="checkbox"/> E&O <input checked="" type="checkbox"/> ATACA <input checked="" type="checkbox"/>
	Verifica que existe uma maior obtenção de recursos quando a organização disponibiliza aos stakeholders um conjunto de resultados, nomeadamente, sobre o desempenho e resultados económico-financeiros?		IMVF <input checked="" type="checkbox"/> E&O <input checked="" type="checkbox"/> ATACA <input checked="" type="checkbox"/>	
	Considera a avaliação do desempenho importante para os stakeholders? Porquê?			

H2a) Maiores níveis de financiamento melhoram o desempenho organizacional	Quais os tipos de financiamento (interno ou externo) que têm maior representatividade na organização? Porquê?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Fernando (2009)</u>: &gt; níveis de financiamento, &lt; desempenho organizacional</li> </ul>	IMVF – Maioritariamente financiamento externo  E&O - Financiamento interno  ATACA- Financiamento interno	IMVF <input checked="" type="checkbox"/>  E&O <input checked="" type="checkbox"/>  ATACA <input checked="" type="checkbox"/>
H2b) Maior diversidade nas fontes de financiamento melhora o desempenho organizacional	Considera que se deve apostar na diversificação do financiamento? Porquê?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Guimarães (2010)</u>: &lt; diversidade de financiamento, &gt; condicionamento da atividade;</li> <li>• <u>Clohesy, 2003</u>: &lt; diversidade de financiamento, &gt; maior dependência e &lt; autonomia</li> <li>• <u>Clohesy, 2003; Riffel e Klann, 2001</u>: dependência elevada inibe o desenvolvimento de projetos</li> </ul>	Através da análise documental não foi possível construir nenhuma conclusão	IMVF <input checked="" type="checkbox"/>  E&O <input checked="" type="checkbox"/>  ATACA <input checked="" type="checkbox"/>
H3) A dimensão da organização e o financiamento têm uma relação positiva	Como classifica a dimensão da organização (pequena, média ou grande)? Porquê?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Hodge e Piccolo, (2005)</u>: &gt; dimensão, &gt; financiamentos logo &lt; vulnerabilidade a choque económicos</li> </ul>	IMVF: ativos totais de 33 674 529.18€ em 2013  E&O: ativos totais de 17 437.67€ em 2013  ATACA: sem informação	IMVF <input checked="" type="checkbox"/>  E&O <input checked="" type="checkbox"/>  ATACA <input checked="" type="checkbox"/>
	Quais os fatores que considera importante para obtenção do financiamento?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Guimarães, 2010</u>: &gt; dimensão não significa &gt; financiamentos</li> </ul>		
H4) A relação existente entre o tempo de existência da organização e o tipo de financiamento é positiva	Quais os fatores que considera importante para obtenção do financiamento?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Cunha (2009)</u>: &gt; tempo de existência, &gt; credibilidade, logo &gt; possibilidade de obtenção de recursos</li> </ul>	IMVF: fundada em 1951 tem ativos 30 projetos  E&O: fundada em 2006 tem ativos 8 projetos  ATACA: fundada em 2006 tem ativos 3 projetos	IMVF <input checked="" type="checkbox"/> / <input checked="" type="checkbox"/>  E&O <input checked="" type="checkbox"/>  ATACA <input checked="" type="checkbox"/>

**Fonte:** Elaboração Própria

Em relação à hipótese H1a) verifica-se que uma maior regularidade relativamente às fontes internas têm um impacto positivo no desempenho organizacional. Tal evidência foi constatada através da análise documental e da entrevista. Todas as organizações afirmam que o financiamento interno diminui a dependência das organizações, logo uma maior estabilidade organizacional. Esta hipótese encontra-se validada.

Quanto à hipótese H1b) confirma-se que uma maior regularidade relativamente aos financiamentos externos têm um impacto positivo no desempenho organizacional. Apesar de existirem diferentes opiniões sobre qual a forma de financiamentos que consideram mais estável, todas as organizações evidenciam que uma maior harmonia das fontes externas proporciona um incremento significativo no desempenho. Analisando os dados obtidos através da análise documental conclui-se que as organizações se analisadas individualmente apresentam estruturas de obtenção de recursos regulares (tipologia do financiamento), contudo desiguais face ao ano anterior (níveis de financiamento). Verifica-se, assim, a validação da hipótese.

Relativamente à hipótese H2a) em que maiores níveis de financiamento melhoram o desempenho organizacional e à hipótese H2b) em que uma maior diversidade nas fontes de financiamento melhora o desempenho organizacional, contacta-se a sua validação. Ou seja, todas as organizações defendem que as proposições anteriormente descritas correspondem à realidade, sendo que a existente uma relação positiva entre o financiamento (nível e tipo) e o desempenho organizacional.

No que respeita à hipótese H3) contacta-se que o IMVF, de acordo com a análise documental é considerado em função dos ativos totais uma organização de grande dimensão e também de acordo com a entrevista. No entanto, auferem que a dimensão da organização não é um fator justificativo para a obtenção do financiamento. Já a E&O de acordo com o total dos ativos e da entrevista é considerada uma organização de pequena dimensão, contudo partilha da mesma opinião do diretor de projetos da organização IMVF, alegando que a dimensão poderá ser um fator importante para a obtenção do financiamento, mas não o principal, pois mais importante será ter um projeto convincente. Parecer semelhante é o auferido pela entrevistada da Ataca. Analisando a dimensão e a fontes de financiamento das organizações, poder-se-á fazer uma comparação. Embora todas as organizações defendam que a dimensão não é um fator justificativo para a obtenção de recursos, tal como o defendido por Guimarães (2010), o que se verifica é que instituições de grande dimensão, como o IMVF possuem maior financiamento externo, ao invés de organizações de pequena dimensão, como a E&O e Ataca que têm um poder de obtenção de financiamento externo reduzido, financiando-se maioritariamente através de financiamentos internos, quotizações, donativos, etc. Deste modo, entende-se que a dimensão

não afeta o financiamento global, rejeitando a hipótese 3, mas poderá ter uma influência no perfil/tipo de financiamento obtido.

Um outro fator que não é tanto de consenso geral é o tempo de existência da organização retratado na hipótese H4), pois de acordo com o entrevistado do IMVF o tempo de existência poderá ser ou não um fator importante. Opinião contrária ao da Ataca que considera que não é um entrave, pois muitas organizações já bastantes antigas não conseguem evoluir e progredir em termos de captação de financiamentos e projetos financiados. Do lado oposto temos o parecer do presidente da E&O que alega que o tempo de existência das organizações é um dos elementos mais importantes, bem assim como as parcerias que essas mesmas organizações apresentam, pois para concorrerem a determinados projetos necessitam de estar ativas pelo menos há 3 anos e dar base de credibilidade e sustentabilidade aos seus financiadores. Como se pode verificar não existe unanimidade em relação ao indicador 'tempo de existência', contudo o importante é apostar na sua diversificação, evitando a dependência a uma única fonte de financiamento, aumentando assim o poder de autonomia.

De modo geral, os resultados obtidos no estudo de caso e as ideias reiteradas desta investigação vão de encontro aos ideais expressas na revisão da literatura, contudo erradamente seria generalizar este estudo a outras organizações e fazer uma comparação especulativa.

## Conclusão

O Terceiro Setor tem ganho uma maior relevância nos últimos tempos, por via de mudanças económicas e sociais e também pela importância das suas atividades na sociedade. A ideia de que este setor surge para colmatar as falhas existentes entre o Estado e o mercado está presente na mais diversa literatura.

Neste trabalho estudou-se particularmente as organizações voltadas para o desenvolvimento ou ONGD que se dedicam a atividades internacionais entre as quais se incluem associações de assistência ao desenvolvimento, organizações de assistência internacional a situações de desastre e organizações promotoras dos direitos humanos e da paz. O objetivo destas organizações é prestar apoio a regiões, países ou comunidades que tenham dificuldades extremas e um desequilíbrio na repartição de recursos e das oportunidades a nível mundial. Embora a atuação das organizações tenham um papel fulcral no terceiro setor, continuam a subsistir problemas, de entre os quais podemos destacar, os problemas económicos, sociais, políticos, entre outros.

A análise de caso permitiu constatar empiricamente as relações teóricas expostas à volta do objetivo geral do estudo. Assim, conclui-se que existe uma relação entre o financiamento e o desempenho das Organizações Não-governamentais para o Desenvolvimento (ONGD), e que um maior financiamento ou uma maior diversidade do mesmo, influencia positivamente o desempenho organizacional. Apostar na diversificação das fontes de financiamentos reduz a dependência das organizações, e consecutivamente a melhoria do seu desempenho. O incremento do número de organizações e o escasso financiamento para as mesmas é um cenário cada vez mais preocupante, necessitando as organizações de se diferenciarem umas das outras, quebrando o critério de cooperação à qual obedecem.

Através da análise e discussão de dados pode-se averiguar que os resultados obtidos através da análise documental e da entrevista são semelhantes aos ideais retratados na diversa revisão de literatura. No entanto, não podemos generalizar esta análise, como também não podemos generalizar os resultados destas três organizações às restantes. Como qualquer pesquisa apresenta as suas limitações, este estudo de caso também o apresenta, pois geralmente é organizado em torno de um pequeno número de questões que se referem ao como e ao porquê da investigação. Reconhecendo a limitação desta análise, consideramos que seria pertinente que estudos futuros sobre esta temática espelhassem melhor a realidade deste setor, alargando o âmbito de análise a um maior número de organizações.

## Referências Bibliográficas

- Andrade, A., & Franco, R. (2007). *Economia do Conhecimento e Organizações sem fins Lucrativos*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Anthony, R., & Young, D. (2002). *Management Control in Nonprofit Organizations*. (M. Hill, Ed.).
- Antunes, M. da G. P. (2009). *Influência da gestão de processos no desempenho organizacional: um estudo empírico na área social*. Faculdade de Ciências e Tecnologia.
- Ataca. (2014). *Associação de Tutores e Amigos da Criança Africana - Ataca*. Retrieved September 09, 2014, from <http://www.ataca.org>
- Balser, D., & Mcclusky, J. (2005). Managing stakeholder relationships and nonprofit organization effectiveness. *Nonprofit Management and Leadership*, 15(3), 295–315.
- Bardin, L. (2007). *Análise de conteúdo* (70th ed., p. 223). São Paulo.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Behn, B. K., DeVries, D. D., & Lin, J. (2010). The determinants of transparency in nonprofit organizations: An exploratory study. *Advances in Accounting*, 26(1), 6–12.
- Bekkers, R., & Wiepking, P. (2007). *Generosity and Philanthropy: A Literature Review*.
- Benbasat, I., Goldstein, D., & Mead, M. (1987). The Case Research Strategy in Studies of Information Systems. *MIS Quarterly*, 369–386.
- Beuren, I. M. (1998). As informações contabilísticas em entidades sem fins lucrativos não governamentais. In *In: V Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos, Fortaleza* (pp. 663–671). Fortaleza: SEBRAE/CE.
- Bogdan, R., Biklen, S., Alvarez, M., Vasco, A., Santos, S., & Baptista, T. (1994). Investigação qualitativa em Educação: fundamentos, métodos etécnicas. In *Investigação qualitativa em educação* (p. 336). Portugal: Editora, Porto.
- Boni, V., & Quaresma, J. (2005). Aprendendo a entrevistar□: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Revista Eletrônica Dos Pós-Graduandos Em Sociologia Política Da UFSC*, 2(3), 68–80.
- Bourguignon, A., Malleret, V., & Nørreklit, H. (2004a). The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: the ideological dimension. *Management Accounting Research*, 15(2), 107–134.
- Bourguignon, A., Malleret, V., & Nørreklit, H. (2004b). The American Balanced Scorecard versus the French Tableau de Bord: the ideological dimension. *Management Accounting Research*, 15, 107–134.



- Caresia, G. (2009). *ONGS Internacionais, Personalidade Jurídica, Autorização para funcionamento no Brasil e atuação n sistema das Nações Unidas* (pp. 1–20).
- Carmo, H., & Ferreira, M. (1998). *Metodologia da investigação: Guia para Auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Carmona, T. (2013). *Angariação de donativos nasONGD portuguesas em período de crise (2008-2011)*. Escola de Ciências Sociais e Humanas.
- Carvalho, J. M. S. (2005). *Organizações não lucrativas - aprendizagem organizacional, orientação de mercado, planeamento estratégico e desempenho* (1ª ed., p. 145). Lisboa: Sílabo, Edições.
- Chiapello, E., & Lebas, M. (2001). The Tableau de Bord , a French Approach to Management Information. *In 19th Annual Meeting of the Europeann Accounting Association*, 2–4.
- Chizzotti, A. (2003). A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais□: evolução e desafios. *Revista Portuguesa de Educação*, 16(2), 221–236.
- Clohesy, W. W. (2003). Fund-Raising and the Articulation of Common Goods. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32(1), 128–140.
- Cruz, C. M., & Straviz, M. (2003). *Captação de Diferentes Recursos para Organizações sem Fins Lucrativos* (p. 158). São Paulo.
- Cunha, H. (2009). *Captação de recursos para entidades sem fins lucrativos*. Universidade de Brasília, Paraíba e Federal do Rio Grande Norte.
- Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. (1985). *Effective Public Relations* (pp. 1–670).
- Dessler, G. (2003). *Administração de recursos humanos*. (P. Hall, Ed.). São Paulo.
- Ditrina, R. E. (1984). Measurement Preconditions for Assessing Nonprofit Performance: An Exploratory Study. *The Government Accountants Journal*, 13–19.
- Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.
- E & O. (2014). *Engenho & Obra (E&O)*. Retrieved August 08, 2014, from <http://www.engenhoeobra.org/>.
- Edmondson, A., & McManus, S. (2007). Methodological fit in management field research. *Academy of Management Review*, 32(4), 1155–1179.
- FASB, F. A. S. B. Statement of Financial Accounting Standards (1993). Accounting for Contribution Received and Contribution Made.
- Fernando, K. (2009). Fontes de Financiamento: o dilema das ONGs.
- Ferreira, S. (2000). As organizações do terceiro sector na reforma da Segurança Social. In *IV Congresso Português de Sociologia* (pp. 17–19). Coimbra.
- Fishel, D. (2004). *Performance and Accountability in the Non-profit Sector*. Australia.

- Flöstrand, P., & Niklas, S. (2006). The valuation relevance of non-financial information. *Management Research News*, 29(9), 580–597.
- Francisco, L. (2012). *O desempenho das Organizações Sem Fins Lucrativos na perspectiva dos stakeholders*. Universidade da Beira Interior.
- Franco, R., & Salamon, L. (2005). *O Sector Não-Lucrativo Português numa Perspectiva Comparada*. Universidade Católica e John Hopkins University.
- Friedman, A., & Miles, S. (2002). Developing Stakeholder Theory. *Journal of Management Studies*, 39(1), 1–21.
- Froelich, K. (1999). Diversification of Revenue Strategies: Evolving Resource Dependence in Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(3), 246–268.
- Germain, C. (2008). The American Balanced Scorecard versus the French Tableau de Bord: A comparison of practices in the French context. *31st Annual Congress of the European Accounting Association, Rotterdam*. Netherlands.
- Glazier, J. D., & Powell. (2011). *Qualitative research in information management*. (L. Unlimited, Ed.).
- Godoy, A. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35(3), 20–29.
- Grant, R. (1999). Transforming Uncertainty into Success: The Strategic Leadership Forum 1999. *Strategy & Leadership*, 27(4 e 5).
- Gross, M., Larkin, R., & McCarthy, J. (2000). *Financial and Accounting Guide for Not-for-Profit organizations* (6ª Edição.).
- Guimarães, A. C. F. P. (2010). *Donativos: Possibilidades e Limitações na Gestão das Organizações Sociais*. ISCTE.
- Hodge, M. M., & Piccolo, R. F. (2005). Funding Source, Board Involvement Techniques, and Financial Vulnerability in Nonprofit Organizations – a Test of Resource Dependence. *Nonprofit Management and Leadership*, 16(2), 171–190.
- Hwang, H., & Powell, W. W. (2009). The rationalization of charity: The influences of professionalism in the nonprofit sector. *Administrative Science Quarterly*, 54(2), 268–298.
- IMVF. (2014). *Instituto Marquês Valle Flôr (IMVF)*. Retrieved July 18, 2014, from <http://www.imvf.org>.
- INE, & CASES. (2013). Conta Satélite da Economia Social 2010. Retrieved June 05, 2014, from [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=157543613&PUBLICACOESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=157543613&PUBLICACOESmodo=2).
- Jardim, A., & Pereira, V. (2009). *Metodologia qualitativa: é possível adequar as técnicas de coleta de dados aos contextos vividos em campo*? (pp. 1–12).

- Jung, K., & Moon, J. (2007). The Double-Edged Sword of Public Resource Dependence - Impacts on Autonomy and Legitimacy in Korean Nonprofit Organizations. *Policy Studies Journal*, 35(2), 205–227.
- Kaplan, & David. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2007). Executing strategy formerly the Balanced Scorecard collaborative. *Harvard Business School Press*, 7(1).
- Kendall, J., & Knapp, M. (2000). *Measuring the Performance of Voluntary Organizations*. *Public Management Review* (Vol. 2, pp. 105–132). Mortimer Street, London: Routledge.
- Kennedy, M. M. (1976). Generalizing From Single Case Studies (Evaluation., pp. 661–678).
- Kennerley, M., & Neely, A. (2003). Measuring performance in a changing business environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(2), 213–229.
- Kingston, J., & Bolton, M. (2006). New approaches to funding not-for-profit organisations. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 9(2), 112–121.
- Kotler, P., & Roberto, E. (1989). *Social marketing: strategies for changing public behavior* (p. 401). New York and London: Free Press.
- Lebas, M. (1994). Managerial Accounting in France: Overview of Past Tradition and Current Practice. *European Accounting Review*, 3(3), 471–487.
- Lotta, G. S. (2002). Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. *RAEeletrônica*, 1 n°2, 1–12.
- Lovelock, C., & Weinberg, C. (1990). *Public and Nonprofit Marketing* (p. 380). Course Technology.
- Lusa. (2014). ONGD Financiamento de projetos teve “corte abrupto de 53%.” *Notícias ao Minuto*. Retrieved May 03, 2014, from <http://www.noticiasao minuto.com/economia/179700/financiamento-de-projetos-teve-corte-abrupto-de-53>.
- Maines, L. A., Bartov, E., Fairfield, P., Hirst, E., Iannaconi, T., Mallett, R., ... Vincent, L. (2002). Comments to the FASB on Nonfinancial Performance Measures.
- Mair, J., & Noboa, E. (2003). *Working Paper* (Vol. 3). Barcelona - Spain.
- Marras, J. (2000). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. (E. Futura, Ed.). São Paulo.
- Marsiglia, R. (2007). *Serviço Social e Saúde*. São Paulo.
- Martin, L., & Kettner, P. (1997). Performance Measurement: The New Accountability. *Administration in Social Work*, 21(1), 17–29.
- Mautz, R. (1988). Monuments, mistakes, and opportunities. *Accounting Horizons*, 2(2), 123–128.

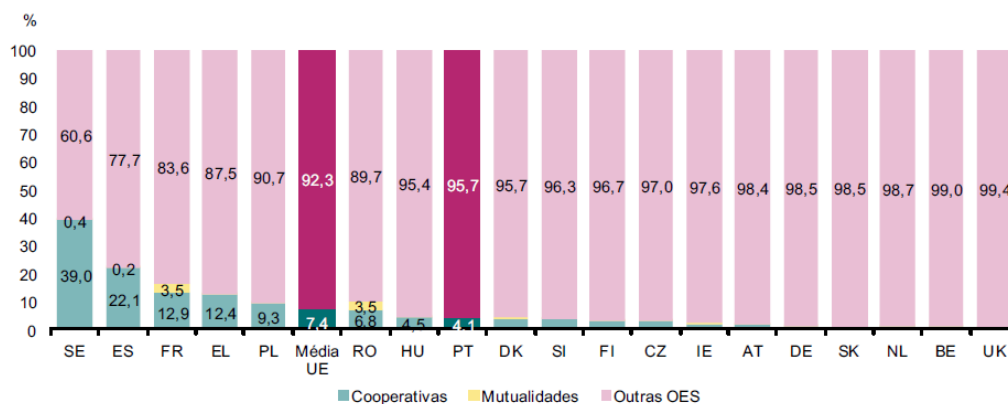
- Melo, M. (2011). *Instituições Particulares de Solidariedade Social Particularidades Fiscais* (pp. 52–55).
- Micheli, P., & Kennerley, M. (2005). Performance measurement frameworks in public and non-profit sectors. *Production Planning & Control*, 16(2), 125–134.
- Minayo, M. S. (2004). *O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde*. (Hucitec, Ed.). São Paulo.
- Miranda, L. C., & Silva, D. (2002). *Medição de desempenho*.
- Morrell, L. R. (1986). Yardsticks for Performance of Nonprofit Management, 10(2), 37.
- Moxham, C. (2009). Performance Measurement: Examining the applicability of the existing body of knowledge to nonprofit organizations. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(7), 740–763.
- Moxham, C., & Boaden, R. (2007). *International Journal of Operations & Production Management* (pp. 826 – 845). Emerald Group Publishing Limited.
- Mulgan, B. G. (2010). Measuring Social Value.
- Namorado, R. (2007). *Os quadros jurídicos da economia social – uma introdução ao caso português*. Faculdade de economia da Universidade de Coimbra e Centro de Estudos Sociais.
- Neves, J. L. (1996). Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades. *Caderno de Pesquisas Em Administração*, 1(3), 1–5.
- Oliveira, A. (2013). *As ONGD e a cooperação portuguesa - parceiras de uma agenda de desenvolvimento mais justa, equitativa e eficaz* (p. 9).
- Pace, E., Basso, L., & Silva, R. (2004). *O Uso de Indicadores de Desempenho Pelo Terceiro Setor*. Universidade Presbiteriana Mackenzie.
- Paiva, F. (2001). Teses e dissertações académicas sobre o terceiro sector. *Revista de Estudo Cooperativos, Pensamento Cooperativo*. Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo, Lisboa.
- Pallot, J. (1990). The nature of public assets: A response to Mautz. *Accounting Horizons*.
- Parsons, L. (2003). Is accounting information from nonprofit organizations useful to donors? A review of charitable giving and value-relevance. *Journal of Accounting Literature*, (22), 104–129.
- Parsons, L. M., & Trussel, J. M. (2008). Fundamental analysis of not-for-profit financial statements: An examination of financial vulnerability measures. *Research in Governmental and Nonprofit Accounting*.
- Patton, M. Q. (1980). *Qualitative evaluation methods*. (Sage, Ed.).
- Pereira, C. (2006). *Sustentabilidade e captação de recursos na educação superior no Brasil* (p. 244). São Paulo: Saraiva.

- Pinho, N. (2013). *Financiamento e Controle de uma Organização sem Fins Lucrativos* (p. 36). Felgueiras. Retrieved from <http://prezi.com/wmcqabcudx4-/financiamento-e-controle-numa-osfl/>.
- Qu, S., & Dumay, J. (2011). The qualitative research interview. *Emerald Group Publishing Limited*, 8(3), 238 – 264.
- Quintão, C. (2004). *Terceiro Sector - elementos para referenciação teórica e conceptual* (pp. 1–15).
- Rebola, E. (2004). *Funcionamento e Sustentabilidade das Organizações Não Governamentais*. Universidade Técnica de Lisboa -Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Reid, E. J., & Kerlin, J. A. (2006). The International Charitable Nonprofit Subsector in the United States□: International Understanding , International Development and Assistance , and International Affairs.
- Reimann, K. D. (2006). A View from the Top: International Politics, Norms and the Worldwide Growth of NGOs. *International Studies Quarterly*, 50(1), 45–68.
- Richmond, B. J., Mook, L., & Jack, Q. (2003). Social accounting for nonprofits: Two models. *Nonprofit Management and Leadership*, 13(4), 308–324.
- Riffel, C., & Klann, D. (2001). *O papel da comunicação para a captação de recursos nas ONGs – reflexões a partir de uma de pesquisa de campo*.
- Roderick, A., Blomeyer, R., Hammer, M., Robert, L., Laybourn, C., Malan, J., ... O'Connor, L. (2010). *Financing of Non-governmental Organisations (NGO) from the EU Budget*.
- Rodrigues, P. (2011). *Planeamento Estratégico e Eficácia Organizacional em Organizações de Serviço Social*. Faculdade de Economia Universidade do Porto.
- Ruppel, W. (2002). *Not-For-Profit Accounting Made Easy*. Wiley, USA.
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1997). *Defining the nonprofit sector A cross-national analysis*. (L. Salamon & H. Anheier, Eds.) (p. 526). Oxford Road, Manchester: Manchester University Press.
- Santos, A. C. (2011). *Práticas de gestão de recursos humanos em organizações sem fins lucrativos□: perspectivas da direcção executiva práticas de gestão de recursos humanos nas organizações sem fins lucrativos*.
- Saxton, G. D., & Guo, C. (2011). Accountability Online: Understanding the Web-Based Accountability Practices of Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(2), 270–295.
- Saxton, G. D., Kuo, J.-S., & Ho, Y.-C. (2011). The Determinants of Voluntary Financial Disclosure by Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6), 1051–1071.
- Silver, M. (2000). *Estatística para administração*. (Atlas, Ed.) (p. 458).
- Smith, G. S. (1988). Performance evaluation for nonprofits. *Nonprofit World*, 6(1), 24–26.

- Souissi, M. (2008). A comparative analysis between the Balanced Scorecard and the French Tableau de Bord. *International Business & Economics Research Journal*, 7(7), 83–86.
- Speak, A., Shipley, B., & McBride, K. (2002). *Captação de Recursos: Da teoria à prática*. Canada.
- Spector, P. E. (2005). *Psicologia nas organizações*. (Saraiva, Ed.). São Paulo.
- Spitzer, D. R. (2007). *Transforming Performance Measurement - Rethinking the Way We Measure and Drive Organizational Success*. (Broadway, Ed.) (Amacom.). New York.
- Tachizawa. (2004). *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. (FGV, Ed.). Rio de Janeiro.
- Tachizawa, T. (2010). *Organizações não Governamentais e Terceiro Setor: Criação de ONGs e Estratégias de Atuação* (p. 352).
- Teixeira, B., Eustaquio, E., & Mouzarth. (2013). *Sustentabilidade em Organizações do Terceiro Setor: Captação de Recursos*.
- Tina. (2012). As 100 melhores ONGs do mundo. *The Global Journal*. Retrieved June 10, 2014, from <http://www.laboratoriocisco.org/arewe/category/links/>.
- Trussel, J. M., & Parsons, L. M. (2007). Financial Reporting Factors Affecting Donations to Charitable Organizations. *Advances in Accounting*, 23(07), 263–285.
- Tull, D., & Hawkins, D. (1976). *Marketing Research, Meaning, Measurement and Method* (p. 736). Macmillan Publishing Co.
- Unterman, I., & Davis, R. (1984). *Strategic Management of Not-For-Profit*. (Praeger, Ed.). New York.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research, Applied Social Research Methods Series*. (Sage, Ed.) (5th ed.).
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and Methods*. (S. Publications, Ed.) (3<sup>a</sup> Edition., p. 181). London.
- Zaltman, G., & Jacobs, P. (1977). Social Marketing and a Consumer-Based Theory of Marketing: Consumer and Industrial Buying Behavior. *Elsevier North-Holland*.
- Zimmermann, Jo; Stevens, B. (2006). The Use of Performance Measurement in South Carolina Nonprofits. *Nonprofit Management & Leadership*, 16(3), 315–327.

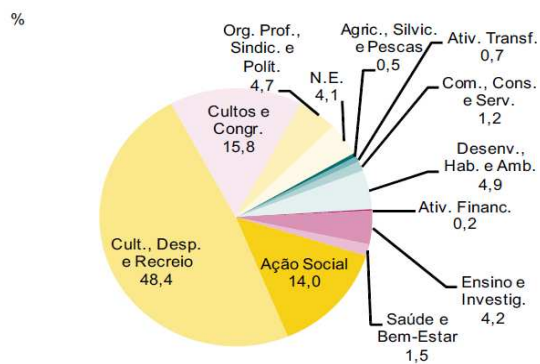
## Anexos

### **Anexo 1:** Organizações do TS na UE, por grupos de entidades (% do total, 2010)



**Fonte:** INE & CASES (2013)

### **Anexo 2:** Terceiro setor, por atividade



**Fonte:** INE & CASES (2013)

**Anexo 3:** Diversidade das áreas e organizações do terceiro sector

Nº	Grupo ICNPO Designação	Tipo de Organizações em Portugal
1	Cultura e lazer	Associações culturais; recreativas e desportivas Casas do Povo Fundações Culturais Clubes sociais e recreativos Museus Jardins zoológicos e aquários Sociedades Históricas e Literárias Associações de artes performativas e companhias: teatro, dança, etc... Associações de Estudantes e Associações Juvenis
2	Educação e Investigação	Escolas, por exemplo ligadas a congregações religiosas Universidade Católica Centros de Investigação
3	Saúde	Hospitais e casas de saúde (por exemplo ligadas às ordens)
4	Serviços Sociais	Instituições Particulares de Solidariedade Social – IPSS (Associações, Fundações, Centros Sociais e Paroquiais e Institutos de Organizações Religiosas) Santas Casas da Misericórdia Cooperativas de solidariedade social Associações Mutualistas Associações de Bombeiros voluntárias Outras associações de solidariedade social (dedicadas a crianças, jovens, idosos, deficientes famílias, sem-abrigo, etc.)
5	Ambiente	Associações Não Governamentais de Ambiente Associações de Protecção dos Animais
6	Desenvolvimento e Habitação	Organizações de Desenvolvimento Local Cooperativas de habitação e construção Associações de moradores
7	Leis, defesa de causas e políticas	Associações de defesa dos direitos humanos em geral (imigrantes, anti-racismo, apoio à vítima, defesa do consumidor, doentes crónicos, infectados com HIV/SIDA, família, mulheres, etc.) Partidos Políticos Associações de moradores
8	Intermediários Filantrópicos e Promotores do Voluntariado	Fundações (grant-giving ou doadoras) Associações promotoras de voluntariado Bancos Alimentares
9	Internacional	Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento (ONGD) Subsidiárias de organizações internacionais a operar em Portugal (por exemplo Cruz Vermelha Portuguesa, Médicos do Mundo)
10	Religião	Institutos Religiosos Associações Religiosas
11	Associações Empresariais, Profissionais e Sindicatos	Associações empresariais Associações profissionais Sindicatos
12	Nc	Associações culturais; recreativas e desportivas Casas do Povo Fundações Culturais Clubes sociais e recreativos Museus Jardins zoológicos e aquários Sociedades Históricas e Literárias Associações de artes performativas e companhias: teatro, dança, etc... Associações de Estudantes e Associações Juvenis

**Fonte:** Andrade & Franco (2007, p. 24-25)



**Anexo 4:** Países e áreas de intervenção - IMVF

<b>País de intervenção</b>	<b>Ano de intervenção</b>	<b>Primeiro projeto/área</b>	<b>Principais áreas de intervenção atualmente</b>
Angola	1997	Apoiar os desalojados da guerra a regressar às suas terras de origem	Segurança alimentar, desenvolvimento rural e abastecimento de água potável
Brasil	2001	Desenvolvimento rural, assistência técnica e reforço institucional	Direitos humanos e da promoção e valorização da sua cultura
Cabo Verde	2001	Cooperação descentralizada	Desenvolvimento integrado, a água e saneamento, as atividades geradoras de rendimento, a agricultura e a pecuária
Guiné-Bissau	1999	Desenvolvimento Rural Integrado e Segurança Alimentar	Educação e Reforço da sociedade civil
Moçambique	1994	Desenvolvimentos e desigualdades sociais	Desenvolvimento rural, direitos humanos e apoio as atividades geradoras de rendimentos
São Tomé e Príncipe	1988	Saúde	Saúde, Educação e Segurança alimentar
Timor-Leste	2001	Desenvolvimento rural e segurança alimentar	Desenvolvimento rural, segurança alimentar, assistência técnica e promoção da cidadania

**Fonte:** Elaboração Própria

**Anexo 5:** Projetos a decorrer - IMVF

Nome do projeto	Área	País	Cofinanciamento	Parceiros	Público-alvo	Duração
Gestão Comunitária de Chafarizes na Comuna do Cazenga e consolidação na Comuna do Tala-Hady	Cooperação para o Desenvolvimento	Angola	União Europeia e Camões - Instituto da Cooperação e da Língua, I.P.	Administração Comunal de Tala Hady e Administração Comunal do Cazenga Popular, Município do Cazenga	1.349.000 Habitantes Cazenga Popular e Tala-Hady.	24 meses - fevereiro 2013 a janeiro 2015
Ká - Amubá - Promoção de Tecnologias de Economia Solidária em áreas de Quilombos, no Maranhão	Cooperação para o Desenvolvimento	Brasil	União Europeia	ACONERUQ - Associação das Comunidades Negras Rurais Quilombolas do Maranhão	300 Quilombolas (agricultores, criadores pecuários e extractivistas)	36 meses - abril 2013 a abril 2016
Programa de Reforço dos Atores Descentralizados	Cooperação para o Desenvolvimento	Cabo Verde	União Europeia, Camões - Instituto da Cooperação e da Língua	Execução: Câmara Municipal de Loures, IMVF / Parceiros: Câmara Municipal do Maio (Cabo Verde) e Câmara Municipal de Água Grande (São Tomé e Príncipe)	68 987 Pessoas: população de Água Grande e 7 900 pessoas da ilha do Maio.	48 meses - janeiro 2011 a dezembro 2014
Coerência das Políticas para o Desenvolvimento – o desafio para uma cidadania ativa em Cabo Verde	Cooperação para o Desenvolvimento	Cabo Verde	União Europeia e Camões - Instituto da Cooperação e da Língua, I.P.	Plataforma das ONG de Cabo Verde. Parceiros de implementação: AJOC (Associação dos jornalistas de Cabo Verde), Federação Nacional de Juventude e Associação Nacional de Municípios de Cabo Verde	População em geral.	36 meses - janeiro 2012 a dezembro 2014
Programa de Apoio aos Atores Não Estatais (PAANE)	Assistência técnica	Guiné-Bissau	União Europeia	Execução: entidade adjudicante - Ministério das Finanças, Ordenador Nacional (ON) do FED / Gestão e execução - IMVF e CESO	ONG, organizações comunitárias de base, associações de direitos humanos, redes e federações de concertação.	72 meses - agosto 2011 a setembro 2017
Programa Integrado para a Redução da Mortalidade Materna e Infantil (PIMI) - Componente de Reforço da Disponibilidade e Qualidade dos Cuidados de Saúde Materno-Infantis	Cooperação para o Desenvolvimento	Guiné-Bissau	União Europeia com o apoio do Camões - Instituto da Cooperação e da Língua e Fundação Calouste Gulbenkian	Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF), Entraide Médicale Internationale (EMI)	90.341 Crianças e as 116.911 mulheres em idade fértil	36 meses - julho 2013 a julho 2016

Bijagós, Bemba di Vida! Ação cívica para o resgate e valorização de um património da humanidade	Cooperação para o Desenvolvimento	Guiné-Bissau	União Europeia	Tiniguena	34 000 Habitantes	36 meses: janeiro de 2013 a janeiro de 2016
Redes para o Desenvolvimento: Educação Global para uma Cooperação mais Eficiente	Cooperação Descentralizada	Portugal	União Europeia e Camões – Instituto da Cooperação e da Língua, I.P.	Câmara Municipal de Loures, Câmara Municipal do Seixal, entre outros	30 Autoridades Locais	36 meses - março 2014 a março 2017
Desafiar a Crise – Promover a Justiça Global e o envolvimento dos cidadãos em tempos de incerteza	Educação para o Desenvolvimento	Portugal	União Europeia, Camões - Instituto da Cooperação e da Língua, I. P.	IDEA (Irlanda); Fair Trade Hellas (Grécia); CIPSI (Itália); Fondazione Culturale Responsabilitá Ética (Itália); Economistas Sin Fronteras (Espanha); SLOGA (Eslovénia)	Jovens adultos cidadãos da União Europeia; técnicos das ONGD; média / jornalistas; decisores políticos.	36 meses - abril 2013 a abril 2016
Museu Mundial	Educação para o Desenvolvimento	Portugal, Alemanha, República Checa, Hungria	União Europeia, Camões - Instituto da Cooperação e da Língua, I. P.	FINEP, DEAB, EDUCON, CM Loures, IP Leiria, Baptista Szeretetszolgálat Alapítvány, Néprajzi Múzeum, Museum of Hungarian Agriculture, Naturhistorische Gesellschaft Nürnberg, Národní zemědělské museum	Técnicos das ONGD, técnicos dos museus, visitantes dos museus, população da África Subsaariana e de outros países em desenvolvimento.	36 meses - abril 2013 a março 2016
Despertar para a Educação Global – Reforçar as competências dos membros das Organizações da Sociedade Civil europeias	Educação para o Desenvolvimento	Portugal, Alemanha e Roménia	União Europeia, Camões - Instituto da Cooperação e da Língua, I. P.	AIDGLOBAL (Portugal); DEAB (Alemanha); FINEP (Alemanha); EPiZ (Alemanha); APSD – Agenda 21 (Roménia).	Membros das organizações da sociedade civil na Alemanha, Roménia e Portugal	36 meses - abril 2013 a março 2016
Escola + Fase II	Cooperação para o Desenvolvimento	República Democrática de São Tomé e Príncipe	-----	Ministério da Educação Cultura e Formação da República Democrática de São Tomé e Príncipe	Quadros do Ministério da Educação Cultura e Formação da República de São Tomé e Príncipe	Setembro de 2013 a Agosto de 2017
Saúde para Todos: Programa Integrado - Projeto de Cuidados	Cooperação para o	São Tomé e Príncipe	Camões – Instituto da Cooperação e da	Ministério da Saúde e Assuntos Sociais de São Tomé e Príncipe	Técnicos de saúde	36 meses - janeiro 2012 a dezembro 2015

Especializados e Telemedicina	Desenvolvimento		Língua, I.P. e Fundação Calouste Gulbenkian			
Projeto Descentralizado de Segurança Alimentar - PDSA II	Cooperação para o Desenvolvimento	São Tomé e Príncipe	União Europeia	Federação das ONG de São Tomé e Príncipe (FONG)	População em geral	30 meses - março 2013 a setembro 2015
Programa de Reforço dos Atores Descentralizados	Cooperação para o Desenvolvimento	Cabo Verde (ilha do Maio) e São Tomé e Príncipe (Município de Água Grande)	União Europeia e Camões - Instituto da Cooperação e da Língua, I.P.	Execução: Câmara Municipal de Loures, IMVF / Parceiros: Câmara Municipal do maio (Cabo Verde) e Câmara Municipal de Água Grande (São Tomé e Príncipe)	Dirigentes e técnicos das autarquias; líderes e técnicos de associações da sociedade civil local	48 meses - janeiro 2011 a dezembro 2014
Assistência técnica e reforço das competências da HASATIL e das Organizações da Sociedade Civil de Desenvolvimento Rural em Timor Leste	Cooperação para o Desenvolvimento	República Democrática de Timor-Leste	União Europeia, Camões - Instituto da Cooperação e da Língua, I. P.	Fundação ETADEP, FOKUPERS, BELUN, Ministério da Agricultura e Pescas (na condição de associado)	HASATIL - Rede de ONG de Agricultura Sustentável de Timor-Leste	36 meses - março 2012 a março 2015

**Fonte:** Elaboração Própria

**Anexo 6:** Projetos terminados - IMVF

Nome do projeto	Área	País	Cofinanciamento	Parceiros	Público-alvo	Duração
Projeto de Gestão Sustentável dos Recursos Naturais Florestais	Cooperação para o Desenvolvimento	Angola	União Europeia e Camões - Instituto da Cooperação e da Língua, I.P.	Coopecunha – Cooperativa Agrícola da E Cunha	84.560 Habitantes do município de E Cunha	32 meses - março 2011 a outubro 2013
Projeto de Assistência Técnica, Apoio Institucional e Capacitação das AMOGECS no âmbito do NMGCC	Cooperação para o Desenvolvimento	Angola	União Europeia e IPAD – Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento	Administração Municipal do Cazenga e Comunal de Tala-Hady	Habitantes da Cidade de Luanda	24 meses - janeiro 2011 a janeiro 2012
Projeto de Relançamento Sustentável da Produção e Comercialização do Setor Pecuário Privado, Familiar e Empresarial no Município da E Cunha	Cooperação para o Desenvolvimento	Angola	União Europeia e IPAD	Coopecunha – Cooperativa Agrícola da E Cunha	300 Famílias de pequenos agricultores	45 Meses - janeiro 2008 a setembro 2011
Promoção da Governação Democrática Local: Dinamização dos Conselhos de Auscultação e Concertação Social do Município da E Cunha e da Comuna do Chipeio	Cooperação para o Desenvolvimento	Angola	União Europeia e IPAD	Administração Municipal da E Cunha	73.858 Habitantes do município de E Cunha	34 Meses - fevereiro 2009 a novembro 2011
O percurso dos Quilombos: de África para o Brasil e o regresso às origens	Cooperação para o Desenvolvimento	Brasil	União Europeia e Camões - Instituto da Cooperação e da Língua, I.P.	Brasil - ACONERUQ    Cabo Verde - Plataforma das ONG de Cabo Verde    Guiné-Bissau - Ação para o Desenvolvimento (AD)	Associações culturais do Estado do Maranhão.	36 Meses - abril 2009 a março 2012 (alargado até julho 2012)
Projeto de valorização do património histórico-cultural da Ilha do Maio, Cabo Verde	Cooperação para o Desenvolvimento	Cabo Verde	União Europeia	Câmara Municipal do Maio	Toda a população da Ilha do Maio	Novembro 2011 a Abril 2012
Projeto de consolidação e integração regional das redes de mutualidades de	Cooperação para o Desenvolvimento	Cabo Verde	Camões – Instituto da Cooperação e da	Governo de Cabo Verde	População do meio rural e das periferias urbanas	24 meses - outubro 2009 a

saúde da ilha de Santiago			Língua, I.P.			setembro 2011
Sinha Lowo Ni Kulangutelaca: Árvore da Esperança	Cooperação para o Desenvolvimento	Moçambique	Fundação Calouste Gulbenkian	Centro de Investigação e Desenvolvimento em Etnobotânica do Ministério da Ciência e Tecnologia de Moçambique	600 Mulheres e comerciantes locais	27 meses - março 2010 a maio 2012
Mais Justiça Mais Cidadania - Projeto de Reforço Institucional e Promoção do acesso à Justiça	Cooperação para o Desenvolvimento	Moçambique	União Europeia e Camões - Instituto da Cooperação e da Língua, I.P.	Associação Moçambicana de Juízes; Associação Moçambicana de Mulheres de Carreira Jurídica	Oficiais de justiça e similares	36 meses - fevereiro 2009 a janeiro 2012
Sem Fronteiras: Formar, Agir e Empreender	Educação para o Desenvolvimento	Bélgica, Espanha, Itália e Portugal	União Europeia	Fondazione ACRA-CCS (IT); FORMAPER - Formazione e Servizi per l'imprenditorialità (IT); CO.LI.DO.LAT – Coordinamento Ligure Donne Latinoamericane (IT); SA-Foundation Sevilla Acoge (ES); FAMSI-Fondo Anda	Migrantes	setembro 2012 a junho 2014
Go Local: Por uma Cidade Sustentável	Educação para o Desenvolvimento	Portugal, Espanha e Bulgária	União Europeia e Camões - Instituto da Cooperação e da Língua, I.P.	Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional (FAMSI); IDEAS (Iniciativas de Economía Alternativa y Solidaria); National Association of Municipalities in the Republic of Bulgaria	702 Autoridades locais	36 meses - junho 2011 a maio 2014
Projeto Landmark – Compras Públicas Mais Justas e Sustentáveis	Educação para o Desenvolvimento	Alemanha, Portugal e Espanha	União Europeia e Camões - Instituto da Cooperação e da Língua, I.P.	ICLEI – Alemanha (proponente), Câmara Municipal de Loures, Weed - World Economy, Ecology and Development – Alemanha, Município de Bremen – Alemanha, SETEM – Catalunha	Autoridades locais europeias	36 meses - abril 2011 a março 2014
Redes para o Desenvolvimento: da Geminação a uma Cooperação mais Eficiente	Cooperação Descentralizada	Portugal, Espanha e Alemanha	União Europeia e Camões - Instituto da Cooperação e da	Portugal: Câmara Municipal de Loures e da Marinha Grande Alemanha: Fine+p – Forum für	Autarquias portuguesas e alemãs	36 meses - junho 2010 a maio 2013

			Língua, I.P./ Outros apoios: Associação Nacional de Municípios Portugueses	international entwicklung + Planung Espanha: Fondo Galego de Cooperación e Solidariedade		
Jovens Urbanos Ativos: Estilos de Vida ODM	Educação para o Desenvolvimento	Portugal, Alemanha, República Checa e Polónia	União Europeia e Camões - Instituto da Cooperação e da Língua, I.P.	Finep, Euducan, DEAB, SWM	Jovens Urbanos Ativos, Organizações Não-Governamentais.	36 meses - abril 2010 a março 2013
Jovens em ação contra o tráfico de seres humanos	Educação para o Desenvolvimento	Itália, Portugal, Bulgária e Roménia	União Europeia – Programa Youth in Action	Gruppo di Volontariato Civile, A.R.T. Fusion Association, Society for Investigation Practices	Jovens	5 meses – maio 2012 a setembro 2012
Educação para a Justiça Social I Escola Mundo	Educação para o Desenvolvimento	Portugal, Bulgária, Estónia, Letónia, Reino Unido	União Europeia e Camões - Instituto da Cooperação e da Língua, I.P.	LEEEDS Development Education Center, Jäan Tõnisson Institute, Open Education Center Foundation, GLEN Latvia	Autoridades locais, Escolas, Direções e Assembleias escolares	36 meses - junho 2009 a maio 2012
Objetivo: Coerência das Políticas para o Desenvolvimento	Educação para o Desenvolvimento	Estónia, Holanda, República Checa e Cabo Verde	União Europeia e Camões - Instituto da Cooperação e da Língua, I.P.	Evert Vermeer Foundation, Glopolis, People to People, Plataforma das ONG de Cabo Verde	Decisores políticos, técnicos de Administração Pública, Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento e público em geral	36 meses - abril 2009 a março 2012
Mais Cidadania Mais Desenvolvimento	Cooperação para o Desenvolvimento	Timor-Leste	União Europeia e Camões - Instituto de Cooperação e da	Fundação ETADEP e Ministério da Economia e Desenvolvimento de Timor-Leste	12 Organizações da Sociedade Civil	30 meses - junho 2011 a dezembro 2013

			Língua, I.P.			
Projeto de Melhoria do Acesso a Serviços Sociais Básicos - Indonésia	Cooperação para o Desenvolvimento	Indonésia	Camões – Instituto da Cooperação e da Língua, I.P.	Regência das Flores Timur / Apoio técnico: Águas de Portugal Internacional	Habitantes de sete aldeias	36 meses - janeiro 2011 a dezembro 2013
Projeto de Dinamização dos Mercados e dos Circuitos de Comercialização Locais	Cooperação para o Desenvolvimento	Timor Leste	Camões – Instituto da Cooperação e da Língua, I.P.	Fundação ETADEP	18.819 Habitantes de Bazartete, Maubara e Liquiça	30 meses - fevereiro 2010 a julho 2012

**Fonte:** Elaboração Própria



**PARTE I – Desempenho organizacional**

1. Que tipo de métodos (quantitativos/qualitativos) usa para medir o desempenho?

Resposta: Evidentemente as questões que coloca são todas muito oportunas e críticas. A avaliação do desempenho para além de ser uma avaliação bastante difícil tem de incidir sobre determinados objetivos e resultados, portanto temos de diferenciar avaliação de desempenho a nível de projetos, áreas de intervenção, a nível individual, a nível da própria coordenação, do próprio país, do técnico intrínseco ao próprio projeto. Esta é uma área muito vasta, por exemplo, quando falamos na avaliação do desempenho de um projeto de cuidados materno-infantis, de que estamos a falar? Estamos a falar dos médicos que estão contratados, que estão a melhorar os indicadores de saúde, estamos a falar do desempenho organizacional a transmitir conhecimentos para a mistério de capacitação dos conhecimentos, portanto a avaliação do desempenho é uma ferramenta que tem de estar sempre ligada a alguma atividade ou objetivo.

2. Quais os critérios usados para a avaliação do desempenho?

A avaliação do desempenho, por exemplo, no projeto de cuidados materno infantis existe uma ferramenta que avalia a formação do projeto, onde há um prémio para os técnicos, e essa ferramenta é feita com base em indicadores muito fiáveis e fáceis de colher, porque a máquina não pára para fazer uma avaliação vasta do desempenho, desvirtua o processo e passa muito mais a avaliação e muito menos desempenho e seria uma ferramenta nociva para o próprio processo, porque para fazer valer os critérios, têm de ser aceites por todos, têm de ser mensuráveis, têm de ser objetivos. Portanto para avaliar isto tudo e avaliar o desempenho a larga escala, numa ou varias atividades e resultados previstos e em determinado processo, torna-se muita avaliação e pouco desempenho. Portanto, seria um batalhão de avaliadores e um conjunto de formigas a ser avaliado, daí existir um conjunto de ferramentas, mas ferramentas macro, porque se vamos muito para as ferramentas de avaliação do desempenho em determinadas atividades, não há verba nem justificação possível. Quando falo em avaliação macro, falo no output, daí quando iniciamos um processo temos expetativas, pois também falamos de impacto. Para isto, para realmente termos impacto é necessário que um projeto seja duradouro e sustentável e assimilado pela própria sociedade e instituição, é preciso fazer uma avaliação de impacto, por exemplo, saber se o programa de saúde conseguimos melhorar a cobertura de vacinas, cuidados existenciais ou seja, falamos em mudar o perfil de um país ou amentar a esperança de vida ou diminuir a taxa de mortalidade de forma drástica, aqui sim há uma avaliação de desempenho macro. Acho que para todos os efeitos a instrumentalização das ferramentas da gestão dos projetos têm de ser muito confinadas à realidade e utilidade, para não criarmos monstros que engolem depois os processos e desviam os projetos do seu objetivo inicial ou finalidade.

3. Considera que a avaliação do desempenho organizacional é importante para os stakeholders?  
Porquê?

Acho que hoje em dia os projetos e processos estão cada vez mais a ser geridos nos gabinetes do que em campo, e como é evidente qualquer stakeholders para se defender quer mostrar resultados, agora isto pode ser uma falsidade e uma farsa, porque podemos ter uma formação feita à pressa e apresentarmos um relatório. Aqui o stakeholders fica satisfeito, mas não sabemos se essa formação foi interiorizada e teve indicadores quantitativos e qualitativos no desempenho dos formandos, isto são outras histórias. Portanto, acho que qualquer processo destes depende de vários fatores, um fator que é o ponto de partida, o *business line* e que podemos transformar numa realidade muito frágil. A segunda coisa é que fatores culturais, financeiros, infraestruturais, capacitação, etc etc que influenciam o processo, mas também o *input* que nos tentamos trazer em termos de meios para orientar ou capacitar esta situação. Os stakeholders muitas vezes gostam de ver os quadros feitos em Excel com a curva ascendente, onde há uma melhoria do indicador onde constam resultados maquiados de forma a mostrar uma realidade mais bonita. Mas isto tem de ser revisto, porque a realidade não é nos gabinetes mas no terreno é uma mudança e um processo que demora e multifatorial, que depende de muitas coisas. Portanto, os stakeholders vivem num mundo virtual dos papéis, e mesmo fazendo avaliações estas avaliações não nos transmitem a verdadeira realidade, pois mandam lá uma pessoa em dois ou três dias e apresentam um quadro lógico e esse mesmo quadro apresentam fatores como a sustentabilidade, eficiência, eficácia, impacto, etc etc. Taca taca taca, faz-se uns A e B de notas e depois dizem que isto não é responsabilidade dos stakeholders, mas responsabilidade do avaliador. Portanto, isto para dizer que é tudo um ceticismo. Vejo a mais-valia dum processo com estes requisitos e sobretudo qual é a utilidade que se faz com isso, porque qualquer avaliação que não é interiorizada para melhorar um procedimento ou orientar um processo para gerar mais-valias e so serve para satisfazer o stakeholders, para encher a avaliação feita, acho que é dinheiro muitas vezes deitado ao lixo, mas assim cada um se defende. Os stakeholders defendem-se ao fazerem a avaliação, o avaliar se defende porque segue os critérios estabelecidos para um processo de avaliação, as agências implementadoras defendem o seu ponto de vista, mas de qualquer maneira é tudo um bocado divorciado da realidade e da grande utilidade do próprio processo.

4. Em termos gerais considera que os objetivos definidos pela ONGD são alcançados?

A mudança é lenta e dependem de vários fatores. Temos projetos, que são um Ex libe nossos, em são Tomé e príncipe que demoraram 25 anos. Se mudamos a realidade? Sim. Temos impacto? Sim. Alteramos indicadores de saúde? Sim. Ao nível do índice desenvolvimento humano aumentamos a esperança média de vida e puxamos o país para cima? Sim. Se é sustentável financeiramente? Não. Porque um capaz com cerca de 90% da população vive da ajuda externa. Criamos metodologia para prestação de cuidados, as pessoas são mais capazes de tomar conta do seu destino, mas sem fluxo financeiro, não havendo solução agora. É útil? É. É completo? Não. Qualquer projeto que nos implementamos é muito útil, mas apenas é um passo num processo de muito longo prazo. A mudança é um processo lento, e qualquer projeto tem de ser orientado e visto como um passo de milhão de passos, não é um fim, mas sim um princípio em si próprio, porque isto seria equacionar as coisas a partir de uma forma errada e prever a crítica das ONG que têm um trabalho um bocadinho manta de retalhos. A atuação das ONG representa uma gota no oceano. Tem de haver uma formulação no processo durante muitos anos. Por exemplo, um programa que nos temos no ... central. Quando fomos selecionados começamos por identificar programas a face de uma zona, um distrito, província. Este projeto demorara anos e terá de ser uma visão de conjunto, porque se assi não for torna-se complicado. Agora respondendo a sua pergunta, os projetos têm bons resultados, mas ficam à quem da perfeição ou do estimado.

5. Como classifica a dimensão da organização (pequena, média ou grande)? Porquê?

A nível europeu o IMVF é considerado uma organização de média dimensão, mas a nível português somos classificados como a maior ou das maiores.

## **PARTE II - Financiamento**

1. Quais os tipos de financiamentos (internos ou externos) que têm maior representatividade na organização? Porquê?

Nós temos parcerias institucionais internas e externas e recursos próprios. Portanto temos concursos da comissão europeia aos quais concorremos e ganhamos propostas que são avaliadas em conformidade com determinados padrões e dão notas para uma serie de critérios. Em segundo lugar temos a cooperação portuguesa que também atua, sobretudo quando em processos que o financiamento europeu não cobre a totalidade dos financiamentos. Temos também parcerias com outras instituições, como a fundação Gulbenkian, PT e outras. Depois temos o fundo social da própria instituição que gera juros e tem aplicações. Isto tudo complementa a forma de financiamento, mas eu diria que 50% são fundos europeus, 20% são fundos públicos ou privados portugueses que não da instituição e os restantes 30% financiamentos da própria organização.

2. Qual a forma de obtenção de recursos que considera mais estável, isto é, que lhe permite reduzir os riscos de incerteza?

A incerteza é uma constante em qualquer vida, agora evidentemente o financiamento institucional é fundamental para diminuir isto, o profissionalismo e mostrarmos uma boa capacidade de resposta, tanto a nível da proposta, da realidade e das soluções que preconizamos e apresentamos. Com estas ferramentas a instabilidade e a incerteza ficam dizimadas. Eu sempre disse, para boas propostas haverá sempre recursos. Portanto, quando uma instituição demonstra uma imagem de seriedade, de boa capacidade, de bons resultados, impactos, de boa parceria será muito apetecível. Se conseguirmos fazer um bom projeto mas sem comunicarmos aquilo que fazemos, fica a faltar um elemento chave porque não comunica não existe.

3. Quais os fatores (dimensão da organização, tempo de existência, etc..) que considera importante para a obtenção de financiamento?

Um dos fatores importantes para a obtenção do financiamento externo é a apresentação de propostas convincentes. Para os nossos parceiros e financiadores temos de mostrar conhecimento no terreno, uma capacidade técnica e de resolver os problemas inerentes aos desafios. Quando temos algum portefólio com estas características os financiadores não ficam indiferentes. A dimensão, na minha opinião não é um fator criterioso para a obtenção do financiamento, mas sim a segurança financeira. Quando uma organização faz um investimento, os funcionários também são responsabilizados se as coisas correrem menos bem, portanto, nesta conformidade o funcionário quer instituições solidas de lhes conceder um projeto com mérito com segurança, e solidez.

4. Verifica que existe uma maior obtenção de recursos quando a organização disponibiliza aos stakeholders um conjunto de resultados, nomeadamente sobre o desempenho da mesma e resultados económico-financeiros?

Quando a organização disponibilizam informação sobre indicadores económico-financeiros aos stakeholders o financiamento aumenta. Quando a instituição esta com um bom equilíbrio financeiro dá determinadas garantias, por exemplo, uma instituição candidata-se a 500 000 euros e tem um resultado financeiro de 20 30 ou 50 mil euros de balanço. Qual é a segurança que se dá? nos financiamentos muitas vezes as organizações têm de adiantar o dinheiro, o cash-flow e é uma questão muito crítica neste tipo de organizações, pois se não houver cash-flow o fluxo financeiro não acompanha as atividades do projeto ao mesmo ritmo e esta informação por sua vez pode impedir a obtenção por parte de um financiador.

5. Consideram que as organizações devem apostar na diversidade de financiamento? Porquê?

Apostar na diversificação do financiamento é uma mais-valia para a organização. Já diz o ditado, não se deve meter os ovos no mesmo cesto, isto é uma sabedoria popular herdada de muitos séculos. A dependência de uma fonte de financiamento é um suicídio. Mas muito acima disto, para além do financiamento, são necessárias as áreas de intervenção. A nossa estrutura organizacional assenta num único âmbito, temos os projetos de cooperação para o desenvolvimento são levados a cabo nos países em vias de desenvolvimento, mas temos os projetos da cidadania global que pretendem sensibilizar a opinião pública europeia e orientar o conhecimento, interdependência de norte a sul e são implementados aqui em parceria com os nossos parceiros europeus para influenciar os decisores políticos. Temos projetos de cooperação descentralizada com princípios para criar um volume crítico para fazer mais cooperações intermunicipais em áreas específicas. Outra área são os estudos estratégicos que analisa o conhecimento por detrás disto tudo e a área de consultadoria pura e dura. Estas 5 áreas complementam-se umas às outras, portanto uma ajuda a outra. Deve-se diversificar a montante e a jusante, os financiamentos, os temas e os objetivos da própria organização.

## Anexo 8: Entrevista – Engenho e Obra

### PARTE I – Desempenho organizacional

#### 1. Que tipo de métodos (quantitativos/qualitativos) usa para medir o desempenho?

Esta questão tem a ver com o plano estratégico. O nosso plano estratégico é público, está no site e tem indicadores, neste caso estamos a falar no plano estratégico 2014 e 2015 que coincide com o período com que esta direção entrou, mais ou menos á 1 ano, novembro de 2013. Há indicadores de várias ordens para medir a avaliação do desempenho, quer das pessoas quer da própria organização. Por exemplo, vamos medir em termos organizacionais o número de candidaturas aprovadas, isto tem a ver com o número de candidaturas que fizemos e com número de candidaturas aprovadas, tem a ver com a parceria da organização, ou somos nós os proponentes ou então somos parceiros. Os recursos humanos são parte integrante para avaliar o desempenho, mas não justificam por si o desempenho organizacional. Por exemplo, se uma pessoa entra aqui e pergunta qual o horário de trabalho, eu digo que não há horário de trabalho, há sim um horário de funcionamento, em termos formais. Se um dos nossos técnicos considera que necessita de um dia para pensar em determinado projeto, está absolutamente livre de o fazer, pois temos objetivos. A direção estabelece objetivos mensais, trimestrais.

#### 2. Quais os critérios usados para a avaliação do desempenho?

Nos não temos propriamente estabelecido um quadro criterial para um determinado funcionário ou outro, os critérios de desempenho tem a ver com determinados objetivos concretos, portanto, dependendo da situação. Um critério para avaliar o desempenho organizacional é a satisfação do público-alvo, nos funcionamos muito, embora não seja muitas vezes consensual, dentro das ONGD, a definição de clientes. Na E&O essa ideia está muito clara, nos temos clientes, é evidente, o nosso primeiro cliente é o nosso financiador e o segundo, é visto de uma forma diferente, pois é visto de uma forma global, e sobre vários ângulos de visão são os beneficiários. Se nós equacionarmos a questão do cliente nos prestamos um serviço ao cliente e temos de o avaliar, por outro lado nos também prestamos serviços para sobreviver. A sustentabilidade é também um dos critérios importantíssimos. Isto assemelha-se as instituições com fins lucrativos, pois uma ONGD tem na mesma de gerar recursos, estes lucros não são é distribuídos pelos sócios, pois é necessário recursos para manter a organização e prestar serviços à população. O crescimento da organização tem de ser sustentado, e a sustentabilidade da organização faz parte ou vice-versa.

#### 3. Considera que a avaliação do desempenho organizacional é importante para os stakeholders? Porquê?

A avaliação do desempenho é muito importante para os stakeholders, dependendo da avaliação das parcerias. Por exemplo, estamos a desenvolver um produto certificado, produto da engenho e obra

para suprir a necessidade das populações, nomeadamente uma população da Guiné-Bissau que pesca para si e para a sua família, que não tem possibilidade de secar o peixe. Envolve em Portugal pelo menos 4 empresas para seu desenvolvimento e ainda parceiros na Guiné-Bissau, estamos portanto a falar de empresas locais que vão apoiar o desenvolvimento, a isto se chama cooperação para o desenvolvimento. No fundo, a satisfação das parcerias é importante.

4. Em termos gerais considera que os objetivos definidos pela ONGD são alcançados?

Nem todos os objetivos da organização são alcançados. A missão da E&O é promover a autonomia e desenvolver a autonomia das populações, nomeadamente em projetos de engenharia. Portanto, eu diria que os objetivos mais técnicos são facilmente medíveis (produtos ou protótipos) ao invés dos restantes (como por exemplo, capacitação de determinadas populações). Procuramos atingir os objetivos da forma como os definimos, por isso temos algum cuidado na sua definição, mas evidentemente que atingir os resultados a 100% é praticamente impossível. Através dos indicadores de desempenho, são feitas todos os anos avaliações. Se atingirmos os objetivos definidos no plano estratégico para esse ano é bom, no entanto, verificamos o que correu menos bem e ao elaborar o plano de atividades do ano seguinte temos em consideração tais divergências, para que possa ser mais fiável e concreto que no ano anterior. As perguntas são: o que fizeste? O que queres fazer? O que não fizeste? Porque não o fizeste?

5. Como classifica a dimensão da organização (pequena, média ou grande)? Porquê?

Não é fácil responder à questão sobre a dimensão da organização, porque o que está em jogo é um bocado a imagem da organização. Uma coisa é a nossa identidade outra é a imagem, uma coisa é o que somos, outra é como nos vêm. A imagem pública da Engenho e Obra é de que é uma organização do que ela é na realidade, isso deve-se a um trabalho de marketing. Se formos medir em termos do número de funcionários e técnicos somos uma organização pequena, se medirmos em termos de intervenção e proximidade este parecer pode mudar. Contudo, somos uma organização pequena. Podemos colocar a questão de outra forma. Qual o orçamento da organização? Se formos por aí também somos uma organização pequena, não temos grandes financiamentos, não temos grandes projetos aprovados ainda, já tivemos, mas a dimensão tem a ver, na minha opinião, com o ponto de vista formal e de pequena dimensão, tal como a maior parte das organizações não-governamentais para o desenvolvimento, com exceção do IMVF.

## **PARTE II - Financiamento**

### **1. Quais os tipos de financiamentos (internos ou externos) que têm maior representatividade na organização? Porquê?**

Há um primeiro nível de financiamento, que sendo o mais óbvio, como uma organização da sociedade civil que o somos, temos associados individuais e coletivos, e esses associados pagam um valor. Normalmente é um financiamento muito pequeno, muito pouco significativo, porque apesar de haver muitos associados, principalmente individuais, há sempre um problema no seu recebimento. Depois nos procuramos que os nossos parceiros sejam financiadores, estamos a falar em empresas e nos temos algumas empresas que são associadas e contribuem para o financiamento da organização que é sua também, pois fazem parte dela. Há outras instituições, consideremos estas as do ensino superior, que são muitas, e como tal contribuem com uma quota e não só, como o caso do ISEP que contribui com a água, luz, internet, por tudo o que é serviços que também é muito importante, como por exemplo, uma empresa de consultores de marketing, que se responsabiliza pela construção de cartões, manutenção do site da engenho e obra sem qualquer pagamento da nossa parte, que como se pode ver é um financiamento importantíssimo. Como mais importante destaco o ISEP, OXIS, Escola Superior de Educação de Lisboa. Enquanto nos no início da organização tínhamos em vista os financiamentos do IPAD, agora Instituto de Camões, o objetivo era saber como responder aqueles concursos, agora não. Agora todos os meses, a engenho e obra, publica uma *newsletter* especialmente dedicada aos financiadores nacionais e internacionais e cede essa informação aos seus parceiros. Esta informação é interna. Após essa publicação, reunimo-nos e decidimos quais daqueles financiamentos nos interessam para os nossos projetos, exatamente ao contrário do que fazíamos. Procuramos da imensidão de financiadores que há internacionais, vemos para onde devemos orientar os projetos. Os financiadores são variados, e a diversidade dos financiamentos são essenciais para as organizações.

### **2. Qual a forma de obtenção de recursos que considera mais estável, isto é, que lhe permite reduzir os riscos de incerteza?**

O nível de prestação de serviços que a engenho e obra tem neste momento é considerado como um financiamento. Pode não ser considerado, mas nós consideramo-lo. Isto leva a quê? Leva a dizer que, por exemplo, 2012 e 2013 devem ter atingido mais de 60% do nível de financiamento interno, ou seja, a organização financia-se com a prestação de serviços que faz, com as quotizações, e com algum financiamento de projetos de proximidade. Significa portanto, que estamos dependentes de 40% do financiamento externo, das entidades estatais, do Camões, da Comissão Europeia. Mas também dos financiamentos privados, como por exemplo da CEPISA que é uma entidade privada. Aqui numa região próxima desenvolvemos um projeto financiado pela CEPISA em 8.500€, no entanto este valor não chegou para desenvolver o projeto, no entanto podemos contar com verbas de voluntariado da



engenho e obra, podemos contar com a colaboração de outras organizações privadas e com financiamento de instalações da própria freguesia, portanto, juntar algum financiamento privado a algum financiamento interno pra que o projeto pudesse fluir durante um ano. Aqui é que está o problema, primeiro não há projetos financiados a 100% por ninguém (a não ser os projetos de formação) de resto as entidades estatais, privadas, da Comissão europeia, nunca financiam a 100% um projeto, 90%, 80%, 75% e até 60%. Nos tivemos num projeto financiado pela comissão europeia, onde tiveram 5 das 7 escolas do IPP, em que o financiamento foi de 60%, ou seja, a parceria teve de financiar 40%. Nos todos os anos fazemos uma avaliação das várias formas de financiamento, pois como organização, enviamos anualmente um relatório para a plataforma das ONGD, tanto que é obrigatório e a plataforma tem de o fazer para o Camões. Mas neste momento é capaz de atingir isso. E nos conseguimos, excluindo os financiamentos externos, uma fatia considerável de cofinanciamento através da prestação de serviços e quotizações, que nos permite encarar de forma mais realista, sem estar à espera de uma aprovação de candidatura ou outra do orçamento previsional de 2015.

3. Quais os fatores (dimensão da organização, tempo de existência, etc..) que considera importante para a obtenção de financiamento?

O fator crucial para a obtenção do financiamento externo é ter candidaturas aprovadas. A dimensão pode ser considerada um dos fatores significativos, no entanto, isso ultrapassa-se. No nosso caso, é muito importante dentro de determinada parceria, saber quem é o promotor, proponente, ou o cabeça de fila, embora a engenho e obra não deixe de estar associada ao projeto, pois deve ser escolhido um proponente que seja credível em termos de peso institucional e em termos orçamentais, porque falar no orçamento da engenho e obra é completamente diferente de falar no orçamento do politécnico do porto. Para o financiador é extremamente importante ver o peso institucional do promotor, da parceria sim senhor, mas do promotor também. Neste caso estamos a falar em definir regras dentro da parceria para ter mais probabilidade de sucesso numa determinada candidatura. O tempo de existência de uma organização também é crucial, note-se por exemplo, que para concorrer aos projetos da comissão europeia é necessário ter pelo menos 3 anos de existência. Então põe-se o caso do camões, que para concorrer é necessário ter três anos de existência ou parcerias capazes e suficientes no terreno.

4. Verifica que existe uma maior obtenção de recursos quando a organização disponibiliza aos stakeholders um conjunto de resultados, nomeadamente sobre o desempenho da mesma e resultados económico-financeiros?

Existe uma maior obtenção de recursos quando a organização disponibiliza aos stakeholders um conjunto de informações económico-financeiras, ate porque se tivermos a falar em empresas, o nível de motivação e movimentação é pelo lucro, com toda a legitimidade. Normalmente, em português corrente, as empresas pensam: o que é que ganho com isso? Pois bem, quando se coloca a questão

nestes termos, e com toda a legitimidade, isto tem de se traduzir em ganhos concretos, a empresa tem de perceber que vai ganhar na participação daquele produto ou daquele projeto e isso obviamente vai despertar interesse por parte da empresa em saber como o projeto funciona, qual a sustentabilidade da organização, o nível de sucesso da organização.

5. Consideram que as organizações devem apostar na diversidade de financiamento? Porquê?

A organização não deve apostar na diversificação do financiamento, mas sim, tem que apostar nessa mesma diversificação. Apostar na diversificação é fundamental, nos aprendemos nos primeiros anos, onde vivíamos para responder aos concursos do camões, ou seja, a organização estava praticamente, tirando o nível de quotizações, dependente da aprovação ou não de uma candidatura no Camões, e isso é completamente errado, levando até ao desaparecimento de algumas ONGD, que seriam importantes atualmente pelo nível de conhecimento que tinham, dada a orientação estratégica que tinham ou não tinham, ficando de tal forma dependentes de uma instituição para a financiar, tinham o seu horizonte limitado. Um do nosso *core business* é exatamente levar formação de forma praticar linhas de financiamento, que financiamentos seguir, quais os constrangimentos que vão surgir que inclusivamente tem vindo a ser tema na plataforma das ONGD.

**PARTE I – Desempenho organizacional**

1. Que tipo de métodos (quantitativos/qualitativos) usa para medir o desempenho?

Em relação ao projeto usamos essencialmente medidas quantitativas, embora também se usem qualitativas. O nosso projeto consiste num apadrinhamento de crianças, crianças que estão em extrema pobreza, há um tutor ca, um padrinho, que faz um donativo à ataca mensalmente e cada criança recebe por mês 20€. Neste momento temos cerca de 270 crianças e todas elas recebem trimestralmente esse donativo. Se são crianças que estão a ser acompanhadas por tutores e estão com as suas famílias são os voluntários que entregam diretamente os donativos, se são parceiros (por exemplo, escolas) são os parceiros que recebem a *tranche* de 3 em 3 meses. Sendo o objetivo reduzir a pobreza e nós temos alguns indicadores que é a qualidade das casas, a qualidade da escola, se as crianças tem material escolar, se têm uniforme para ir à escola (porque em moçambique só as crianças com uniforme é que podem ir), se têm alimentação, portanto, isto vai sendo verificado e nós temos esses resultados e depois temos de ver é se o método que temos, se de facto promove o desenvolvimento e fazem com que as famílias atinjam a sua dependência, as escolas também. Portanto, esta avaliação quantitativa é feita. Agora em relação à qualitativa, tem mais a ver com a análise que se faz no terreno, como é que as pessoas respondem a este tipo de ajuda, isto porque os voluntários também se reúnem com os parceiros. Imagina, a diretora da escola amor de deus, que estamos agora a acompanhar, é questionada sobre qual a perceção que ela tem dos resultados, isto não são medidas, não é aplicado um questionário, é uma conversa/reunião entre parceiros é que se faz uma avaliação como de facto o trabalho esta a decorrer, mas esta avaliação qualitativa também é muito importante pois também se clarificam objetivos, aqui também se faz as vezes um *brain storming* de coisas que eventualmente nos processos que ninguém se apercebe e quando as pessoas conversam é mais fácil perceberem determinados problemas ou soluções que podem ser importantes para se atingir. Com as famílias, com as mamãs o que tentamos perceber é se aquele dinheiro, se o facto de elas comparem uniformes, melhorarem a casa, se poem chapas no telhado, etc etc , se cria nelas se as capacita também para se tornarem mais empreendedoras e mobilizarem mais os seus recursos, isto muitas vezes resulta de conversas dos nossos voluntários com os beneficiários. Um dos critérios quantitativos será por exemplo, o nº de pessoas ajudado, para que é que serve 240€ que é o que cada criança recebe por ano. Numa outra perspetiva uma das medidas qualitativas será a qualidade do serviço, sendo que esta avaliação é feita com o trabalho dos voluntários.

2. Quais os critérios usados para a avaliação do desempenho?

Os voluntários que vão para moçambique estão sujeitos a um processo de recrutamento e seleção e são avaliados durante esse processo, esse processo implica uma análise curricular, em que nós ponderamos determinados critérios. Depois as pessoas vêm a uma entrevista, essa entrevista é alvo de uma nova

análise. Por exemplo, o tempo do voluntariado, que é uma medida quantitativa, mas não diz da qualidade ou do significado que a pessoa atribui aquilo que está a fazer, isso é muito mais importante. Propriamente a avaliação que se faz do que o tempo de voluntariado. Depois há outros critérios, critérios como o controlo emocional, resistência ao *stress* e há formas de se fazer isso. Depois as pessoas são selecionadas, de acordo muitas vezes com uma segunda entrevista, passam por formação e esta passagem por um ou dois *workshops* é para elas conhecerem melhor o projeto e saber naquilo em que se estão a meter, porque são missões longas, vão para outro país e estamos a falar de um trabalho altamente específico, muito longe, num contexto complicado. Não é a mesma coisa que recrutar alguém para trabalhar cá ou num outro local onde têm casa e colegas. Ali não, os voluntários estão de fato sozinhos, são os únicos representantes da ataca e temos de ter bastante cuidado com as pessoas que selecionamos. Depois no decorrer da missão, a avaliação do trabalho deles faz-se pelos resultados que conseguem atingir, se entregam as cartas todas dos tutores, se entregam o dinheiro, é uma tarefa bastante corriqueira por assim dizer, não é nada de transcendente, e se cumpre os objetivos do trabalho que vai sendo planeado. A nível qualitativo tem mais a ver com a qualidade de relacionamento que eles criam com as pessoas, a forma como nos ajudam a resolver problemas, como eles se integram lá, a forma como eles constroem a sua experiência e conhecimentos sobre essa experiência, isso vê-se muito no *blog* dos voluntários.

3. Considera que a avaliação do desempenho organizacional é importante para os stakeholders?

Porquê?

A avaliação feita é importante para os stakeholders porque o trabalho depende de todas as partes envolvidas, nós temos de ter garantias de que as pessoas que nos estão lá a representar possuem as competências necessárias, que tenham a desenvoltura que é preciso. Portanto, esta avaliação que nos fazemos antes dos voluntários irem é crucial, sem isso ninguém vai para lá. A partir do momento em que eles estão lá continua a ser muito importante, mas já assume uma perspetiva diferente, porque no processo de recrutamento e seleção é muito mais de avaliação e exclusão de candidatos, uma vez no terreno é muito mais uma avaliação de acompanhamento. As perguntas são: como está a correr? O que é que precisamos de capacitar neles? O que é eu eles já têm de muito bom? Esta avaliação para os stakeholders é muito importante.

#### 4. Em termos gerais considera que os objetivos definidos pela ONGD são alcançados?

No que toca a avaliação das pessoas os objetivos são facilmente atingidos, se quisermos manter um projeto de voluntariado lá funciona com o modelo que lá temos. Para os objetivos que a organização se propõe que é o combate à pobreza extrema, neste momento o método que adotamos não é o que nos satisfaz mais. Eu própria já tenho investigado acerca deste assunto e tenho chegado à conclusão de que o voluntariado está muito longe da solução. O que nós precisávamos era de ter profissionais devidamente capacitados para manter o projeto lá e voluntários de lá. Sinto muito satisfeita pelos voluntários que temos, porque apesar disto temos levado o barco a bom porto, mas sabemos todo que não é a solução ideal. Para diminuir a pobreza também não é porque é um problema muito complexo que exige um trabalho entre várias partes, nós trabalhamos com parceiros é certo, mas isto não tem propriamente a ver com a questão da avaliação. Isto tem a ver com a boa definição da missão e de nós sabermos o que estamos a fazer, porque a avaliação vem depois. Não adianta ter um processo de avaliação, até pode ser o mais XPTO do mundo, se a missão da organização não está bem delineada, se não há um plano estratégico e se não temos as pessoas que precisamos para fazerem aquilo que é necessário. Em relação aos nossos objetivos, isto vai ter de ser alterado. Mas de acordo com os objetivos definidos no plano de atividade a organização atingi-os. A avaliação demonstra-nos que daquilo que nós estamos a fazer bem e o que não está a funcionar, isso é fundamental.

Após a avaliação do desempenho são implementadas medidas corretivas no que correu menos bem. Algumas são mais difíceis, e existe uma maior resistência à mudança por parte das pessoas. Por exemplo, a maioria dos voluntários que têm ido para moçambique vêm de lá com uma visão muito mais flexibilizada e predisposta à mudança do que as pessoas que estão cá a gerir o projeto. As pessoas que estão cá, nomeadamente as da direção, também por vezes não é fácil operar logo mudanças, pois têm responsabilidades e as vezes é difícil prever as consequências que vai ter e isto é muito humano, pois por via da dúvida preferem conservar o que já está porque já é conhecido e controlam muito melhor. Mas de uma forma geral, todos temos noção daquilo que temos de mudar.

#### 5. Como classifica a dimensão da organização (pequena, média ou grande)? Porquê?

A dimensão da organização é classificada como pequena. A expansão da organização não se tem vindo a expandir em termos locais, continuando circunscrita a Moçambique, porque é difícil irmos para outros países porque implica muitos custos e também não sabemos se é necessária a nossa atuação. Existe uma pequena expansão em termos de projetos. A Ataca começou com um, a Casa Esperança que acolhe crianças que não têm família ou outros que por qualquer razão não podem estar com a família e neste momento para além da casa esperança apoiamos mais 160 crianças externas, 37 crianças que estão numa situação muito grave em termos de pobreza e mais uma escola, que é a escola secundário do amor de deus.

## **PARTE II – Financiamento**

1. Quais os tipos de financiamentos (internos ou externos) que têm maior representatividade na organização? Porquê?

Os tipos de financiamento mais importantes são as quotas dos sócios e os financiamentos que conseguimos nos últimos anos, não em 2014, que foi o da Comissão Europeia – Juventude em ação (SVE-serviço voluntário europeu), estamos a falar de um financiamento de cerca de 15 000 euros, que é bastante representativo. Depois o outro financiamento que é também muito representativo são os donativos dos tutores para as crianças, nós temos cerca de 300 tutores, temos mais tutores do que crianças porque uma criança pode ter mais que um tutor, as pessoas podem escolher dar 20€, 10€ ou 5€. Cada criança recebe sempre 20€, por isso cada criança pode ter 2 tutores de 10€ ou 4 tutores de 5€. O grosso do nosso financiamento tem sido o dos tutores, isso sem dúvida, e talvez o financiamento do SVE. Depois temos as quotas dos sócios. Em termos de percentagem o financiamento dos sócios representa 20%, o dos tutores 50% e os do SVE 30%.

2. Qual a forma de obtenção de recursos que considera mais estável, isto é, que lhe permite reduzir os riscos de incerteza?

Na minha perceção os financiamento mais estáveis são aqueles que se destinam a cobrir as despesas destes projetos, como o da União Europeia, o do SVE, o da Cooperação Portuguesa e Instituto Camões. Em teoria serão os mais estáveis, pois são projetos a 2 anos. Um financiamento que ainda não conseguimos em grande escala, mas que achamos que é bastante interessante, é o mecenato. Estes são compromissos a médio prazo, e também são bastante estáveis. Os financiamentos internos podem ou não ser mais estáveis, isto depende, porque há financiamentos externos que são pontuais e não temos qualquer controlo. Deste ponto de vista, os externos são mais estáveis. Fundamentalmente a organização financia-se com recursos internos, como eventos de preferência em parceria, nós tivemos agora um muito importante com a companhia de bailado. Mas isto em termos de sustentabilidade não é o ideal.

3. Quais os fatores (dimensão da organização, tempo de existência, etc..) que considera importante para a obtenção de financiamento?

Pelo que sei, pela ataca e por outras organizações, a dimensão da organização não é um fator criterioso para a obtenção de financiamento, é muito mais importante o projeto que se tem. Este tem de ser um bom projeto, tem de ser necessário, tem de se provar que dá resultado e que pode ser sustentável a longo prazo. O tempo de existência pode ser um dos fatores importantes para essa mesma obtenção, no entanto, não acredito que seja o principal. Continuo a achar que o importante é o projeto e a qualidade do diagnóstico das necessidades que fizeram. Se tiverem um bom projeto, mas se um projeto não for bom e não responder a determinadas necessidades de que vale a longevidade da organização?

Verifica que existe uma maior obtenção de recursos quando a organização disponibiliza aos stakeholders um conjunto de resultados, nomeadamente sobre o desempenho da mesma e resultados económico-financeiros?

O nosso campo de atuação é limitado porque não temos recursos para saber se somos precisos num outro local. Não há diagnóstico de necessidades feito, na minha opinião e aqui na ataca todos partilhamos isso é, não vale a pena estarmos a fazer coisas sem saber se são necessárias. Um dos problemas do financiamento das ONG's é o facto de por vezes, num determinado local, podemos estar a falar numa região, local ou país, há varias organizações a fazerem a mesma coisa, isso é um absurdo. Imagine-se me termos de mecenato, ou de uma candidatura, tem um conjunto de organizações a pedirem a mesma coisa, por exemplo, pedir viaturas, profissionais, etc. isto é inconcebível. Nós podíamos ir para cabo verde, seria mais acessível em termos de viagem, mais baratas, mas também temos de ver uma coisa. Em termos de desenvolvimento humano, moçambique esta muito pior do que cabo verde e nós não sabemos, porque ninguém foi la ver, se cabo verde neste momento não tem la as organizações suficientes para resolver os problemas. Sem diagnóstico de necessidade, eu considero um erro qualquer organização se expandir, qualquer organização, memos sem ser uma de cariz social, como uma que venda roupa. Sem fazer o estudo de mercado é uma asneira expandir-se, pois não esta informada em que o que detém um enorme risco. A transparência de as organizações darem informações económico-financeiras aos stakeholders é muito importante para a obtenção dos financiamentos, tal como publicar para que é que o dinheiro é usado. O nosso orçamento é público e é divulgado no nosso site. A ataca até tem uma particularidade, que é, a Ataca tem duas contas bancárias, tem uma que nos permite visualizar qual o dinheiro que entra e sai com o dinheiro do donativo dos tutores, ou seja, esta conta trata-se apenas de uma passagem do dinheiro dos tutores para as crianças. Se o tutor transferir um montante superior ao montante doado à criança, por uma questão de igualdade o excedente poderá ser doado à organização para usar em benefício de todos. Nós não ajudamos crianças indiscriminadamente, há critérios para se apoiarem estas crianças, a Ataca optou na sua génese, por apoiar a pobreza extrema, que são aquelas famílias que não têm de todo recursos para construírem a sua independência. A nossa expectativa é a medida que formos provendo o desenvolvimento destas crianças, essas podem sair do projeto e vamos apoiar outras. Existem muitas organizações no terreno e se de facto o trabalho não é tao bem conseguido é porque as organizações não trabalham tao em conjunto quanto deviam e cada um tem de assumir a sua responsabilidade e a ataca assume-a.

4. Consideram que as organizações devem apostar na diversidade de financiamento? Porquê?

Apostar na diversificação do financiamento, a nível geral é muito importante, em termos de gestão. Mais importante que diversificar é o projeto responder a determinadas necessidades e de quão importante é par um país, para as empresas, para as pessoas que estão nesse local, porque se isso for

importante toda a gente vai ajudar. Se uma organização estiver a fazer um trabalho que é percecionado como muito necessário e importante, os apoios vêm de muitos lados, de empresa, pessoas em nome individual. Se for um projeto mais circunscrito, que é uma necessidade que nem toda a gente percebe como importante, é mais difícil obter esse financiamento, porque se as pessoas não consideram aquilo tao importante não vão responder tanto ao chamamento. Se a organização apostar na diversificação do financiamento, à partida o desempenho organizacional melhora. No entanto, poderá haver situações em que a aposta na diversificação não será a mais correta. Por exemplo, a companhia nacional de bailado até este ano tinha um mecenas exclusivo, que era a fundação EDP, isso também estratégico. Nas organizações de carácter social, a não ser que haja mecenas de carácter exclusivo (isso pode ser bom para ambas as partes, tem de ser) aí pode ser interessante essa figura, caso contrário aí é fundamental existir diversificação do financiamento. Em projetos finitos não vejo interesse em haver financiamento de varias fontes, por exemplo, nós queremos construir uma escola em moçambique, esse projeto pode ter um mecenas, um único, mas aí faz-se um acordo, uma parceria. Mas para uma organização ser sustentável em si precisa da obtenção de vários fundos e o inverso, ou seja, para a obtenção de fundos principalmente externos é necessário que a organização seja sustentável. A ataca relativamente às parcerias realizadas têm de avaliar se o seu parceiro é sustentável e possui os critérios necessários para essa mesma colaboração, no entanto, não é qualquer empresa nem mecenas que aparece para estas coisas. Outra coisa é, por exemplo, eu e a escola apenas queremos mecenas cujo trabalho que fazem esteja de acordo com critérios de preservação do meio ambiente. Agora houve aquela polémica com a Shell e a Lego. Imagina que eu ia pedir patrocínio à Lego, organização dinamarquesa, para financiar uma escola, mas podia-lhes dizer, enquanto vocês não terminarem a parceria com a Shell eu não vos quero eu não vos quero como mecenas do meu projeto, porque vocês ate estão a prejudicar o futuro das crianças, porque a Shell vai para o ártico explorar o petróleo etc etc. isto relacionado com o ambiente. Se pensarmos em termos de sustentabilidade as empresas dão á partida essas garantias, ate porque a empresa avança logo com parte do financiamento, nunca espera para o final. Nos sozinhos não conseguimos combater a pobreza em moçambique, e para isso precisamos de parceiros, parceiros dispostos a trabalhar no local, por exemplo, congregações, escolas de boa qualidade para as crianças, mas precisamos de financiadores para isto. O financiamento dos tutores chega? Não, não chegam. Vamos então procurar mecenas também.